



# **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“LA CAPACIDAD DEL PERDÓN Y LOS ESTILOS DE  
GESTIÓN DEL CONFLICTO COMO VARIABLES QUE  
AFECTAN A LA SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DEL  
CONSORCIO TEXTIL MAKITEX DE LA CIUDAD DE  
AREQUIPA EN EL AÑO 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Bachilleres:

Bedoya Maque, Rosa Janeth

Carrasco Llanos, Dania

**Arequipa - Diciembre  
- 2015 -**

# AGRADECIMIENTOS

## **A Dios**

*Por habernos bendecido con esta oportunidad para desarrollarnos profesionalmente, por darnos la sabiduría y amor.*

## **A nuestras Familias**

*Por su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos y su preocupación por nuestro bienestar.*

## **A la Universidad Católica San Pablo**

*Por retarnos a superar nuestros límites, dándonos las herramientas para poder desenvolvernos en nuestra vida profesional.*

## **A nuestro Asesor Walter Arias Gallegos**

*Por ser nuestro guía, por donar su tiempo y compartir sus conocimientos a nuestra investigación.*

## **Al Consorcio Textil Makitex**

*Por su confianza y gran colaboración para nuestra investigación.*

## **A nuestros amigos**

*Por su apoyo incondicional, su paciencia y colaboración para nuestra investigación.*

## RESUMEN

En el sector textil, el talento humano cobra mucho valor debido a que muchas de las producciones requieren exactitud, supervisión de calidad y acabados finos, todos estos procesos no siempre son realizados por maquinarias sino necesariamente debe haber intervención humana. En nuestro país Perú, que es la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial y el segundo en importancia en la región, según el último reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014 (Gestión, 2015), observamos que micro y pequeñas empresas, personas naturales con negocio se insertan en el sector textil con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado.

Es así, que en Arequipa encontramos al consorcio Textil Makitex que agrupa a 29 microempresarios y personas naturales con negocio, aquí se llevó a cabo la investigación que busca conocer como la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales. Se aplicó tres instrumentos: Cuestionario de Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II, Escala de Satisfacción de las relaciones Interpersonales en el Trabajo y la Escala de la evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER).

Como resultado a esta investigación se obtuvo que la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo no son afectadas directamente por la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto.

**Palabras claves:** Organización, satisfacción de relaciones interpersonales, capacidad de perdón, estilos de gestión del conflicto.

## ABSTRACT

Whitin the textile industry, human talent has increased its importance, since many of production stages require accuracy, quality supervision and fine details. These procedures are not peromed only by machines but with human intervention. In our country Peru, the fifth economy with the highest level of entrepreneurship in the world and the second in our region, accoding to the last report of Global Entrepreneurship Monitor (GEM )2014 (Gestión, 2015); there are micro and small enterprises or natural people who have a business who select the textile industry to seize market opportunities.

As such, "Consortium Textile Makitex", in Arequipa has lump 29 microenterprises and natural people who have a business, has been investigated looking to know how the ability to forgive and the styles of conflict management affect the satisfactory interpersonal relationship three instrument were put inplace: Rahim Organizational Conflict Questionarie ROCHI II, Satisfaction scale about interpersonal relationships of the job training, and rating scale about the ability to forgive (CAPER).

As a result of this investigation the satisfaction of interpersonal relationship on job training are not directly affected by the ability to forgive nor the styles of conflict management.

**Keywords:** Organization, Satisfaction on interpersonal relationships, ability to forgive, styles of conflict management.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	3
1.1.    Antecedentes de la Investigación.....	4
1.2.    Planteamiento del Problema .....	7
1.2.1.    Descripción del Problema .....	7
1.2.2.    Formulación del problema.....	9
1.3.    Hipótesis .....	9
1.4.    Sistematización del problema.....	9
1.4.1.    Pregunta General.....	9
1.4.2.    Preguntas Específicas .....	9
1.5.    Objetivos .....	10
1.5.1.    Objetivo general .....	10
1.5.2.    Objetivos específicos.....	10
1.6.    Justificación.....	11
1.6.1.    Justificación Teórica .....	11
1.6.2.    Justificación Práctica .....	11
1.6.3.    Justificación Personal.....	11
1.6.4.    Justificación Social .....	11
1.7.    Delimitaciones.....	12
1.7.1.    Espacial .....	12
1.7.2.    Temporal.....	12
1.7.3.    Temática .....	12
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA .....	13
2.1.    Marco Conceptual.....	14

2.2. Marco Teórico .....	15
2.2.1. Consorcio Textil Makitex (CTM) .....	15
2.2.2. Comportamiento Organizacional (CO) .....	17
2.2.3. Estilos de Gestión del Conflicto .....	30
2.2.4. Capacidad del Perdón .....	46
CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	53
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	54
3.2. Muestra .....	54
3.3. Técnicas de Instrumentos para la recolección de datos .....	54
3.4. Procedimientos de recolección de datos .....	56
3.5. Técnicas de procesamiento de datos .....	57
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA CAPACIDAD DEL PERDÓN, LOS ESTILOS DE GESTION DEL CONFLICTO Y LA SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE LOS TRABAJADORES DEL CONSORCIO MAKITEX EN EL AÑO 2014 .....	58
4.1. Análisis de Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	59
4.1.1. Rahim Organizational Conflict Inventory Roci-II .....	59
4.1.2. Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo .....	60
4.1.3. Escala de la evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER) .....	61
4.2. Resultados del Análisis Descriptivo .....	62
4.3. Resultados del Análisis Correlacional .....	63
4.4. Resultados del Análisis Comparativo .....	64
4.5. Análisis de Regresión Lineal .....	68
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....	70
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS .....	77
WEBGRAFÍA .....	83
CAPÍTULO 7: ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación de Empresas del Consorcio Textil Makitex .....	16
Tabla 2: Los retos de los directivos en el siglo veintiuno .....	21
Tabla 3: Tipos de Conflicto.....	31
Tabla 4: Modelos de Estilos de Gestión del Conflicto .....	38
Tabla 5: Correlaciones Ítem-Test de ROCI-II .....	59
Tabla 6: Correlaciones ítem-test de ESRIT .....	60
Tabla 7: Correlaciones ítem-test del CAPER .....	61
Tabla 8: Valores descriptivos .....	62
Tabla 9: Correlaciones entre variables .....	63
Tabla 10: Comparación de medias por sexo .....	64
Tabla 11: Comparación de medias por cargo.....	66
Tabla 12: Coeficientes B (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo) .....	68
Tabla 13: Coeficientes B (VD: Estilo Integral de gestión de conflicto) .....	69
Tabla 14: Distribución de trabajadores por sexo en el Consorcio Textil Makitex .....	93
Tabla 15: Distribución de Trabajadores por estado civil en el Consorcio Textil Makitex.....	94
Tabla 16: Distribución de Trabajadores por número de hijos en el Consorcio Textil Makitex.....	95
Tabla 17: Distribución de trabajadores por puesto en el Consorcio Textil Makitex .....	96
Tabla 18: Distribución de Trabajadores por área de trabajo en el Consorcio Textil Makitex .....	97
Tabla 19: Valores t student de comparaciones por sexo .....	98
Tabla 20: Valores t student de comparaciones por cargo .....	98
Tabla 21: Resumen de modelo de regresión lineal (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo).....	99
Tabla 22: Análisis de varianza (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo) .....	99
Tabla 23: Resumen de modelo de regresión lineal (VD: Estilo Integral de gestión del conflicto) .....	100
Tabla 24: Análisis de varianza (VD: Estilo Integral de gestión del conflicto) .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Ubicación Consorcio Textil Makitex .....	12
Figura 2: Disciplinas que aportan al Desarrollo del Comportamiento Organizacional .....	19
Figura 3: Componentes de la Actitud.....	22
Figura 4: Características de Clima Organizacional .....	25
Figura 5: El Proceso de Conflicto.....	33
Figura 6: Continuo de la Intensidad Del Conflicto .....	35
Figura 7: La Negociación .....	37
Figura 8: Las dos dimensiones de los .....	42
Figura 9: Distribución de trabajadores por sexo en el Consorcio Textil Makitex .....	93
Figura 10: Distribución de Trabajadores por estado civil en el Consorcio Textil Makitex .....	94
Figura 11: Distribución de Trabajadores por número de hijos en el Consorcio Textil Makitex ..	95
Figura 12: Distribución de Trabajadores por puesto en el Consorcio Textil Makitex .....	96
Figura 13: Distribución de Trabajadores por área de trabajo en el Consorcio Textil Makitex ....	97
Figura 14: Fotografía Día 01 comedor Consorcio Textil Makitex .....	101
Figura 15: Fotografía Día 02 Comedor Consorcio Textil Makitex .....	101



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory Roci-II .....	86
Anexo 2: Escala De Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo.....	87
Anexo 3: Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón (Caper) .....	88
Anexo 4: Guía de Entrevista a Administrador de Consorcio Textil Makitex.....	89
Anexo 5: Respuestas de Entrevista a Administrador de Consorcio Textil Makitex .....	91
Anexo 6: Resultados de Análisis Descriptivo .....	93
Anexo 7: Resultados de Análisis Comparativo.....	98
Anexo 8: Resultados de Análisis de Regresión Lineal (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo).....	99
Anexo 9 : Análisis de Regresión Lineal (VD: Estilo Integral de gestión de conflicto) .....	100
Anexo 10: Recolección de Datos .....	101

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es la unidad principal dentro de una organización, y aún más importante en organizaciones donde su intervención toma relevancia en la consecución de las principales metas. Entendemos que al ser parte de una organización el trabajador empieza a desarrollar relaciones interpersonales con sus pares y superiores, es así que mientras mejores sean mayor es el compromiso hacia la empresa (Morrison, 2004).

Hoy en día muchas organizaciones no se preocupan por conocer a sus trabajadores debido a que muchos de sus comportamientos frente a situaciones de conflicto podrían afectar a la organización, y menos aún se preocupan por saber qué factores podrían afectar estos comportamientos.

Es así que esta investigación surge con el fin de conocer como la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores son afectadas por la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto, se toma estas dos variables porque son de origen individual, es decir nace de la persona, pero que tienen consecuencias en el ambiente donde se desenvuelve.

El desarrollo del trabajo se realizó en el Consorcio Textil Makitex, único consorcio Arequipeño que agrupa a 29 microempresarios y personas naturales con negocio en el rubro textil, se logró aplicar tres instrumentos: Cuestionario de Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II, Escala de Satisfacción de las relaciones Interpersonales en el Trabajo y la Escala de la evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER), a 161 trabajadores.

Muchos de los resultados obtenidos, van en contra de lo encontrado en la literatura, sin embargo permiten despertar el interés por la investigación de estas variables dentro de la organización.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera: El Capítulo 1, contenido por el planteamiento teórico: Antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, hipótesis, sistematización del problema, objetivos, justificación y delimitaciones. El

Capítulo 2: Marco de Referencia; contiene la revisión de la literatura relacionada a nuestra investigación temas como Consorcio Textil Makitex, Comportamiento Organizacional, Estilos de gestión del conflicto y Capacidad de perdón. El Capítulo 3, abarca el planteamiento operacional; especifica el tipo y diseño de la investigación, la muestra, técnicas de instrumentos, procedimiento de recolección y procesamiento de datos. En el Capítulo 4; se muestra los resultados y discusión del tema. El Capítulo 5; enfoca las conclusiones y finalmente el Capítulo 6 muestra las recomendaciones a los cuales llegó la investigación.

# **CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## **1.1. Antecedentes de la Investigación**

Para el inicio de la investigación se ha revisado información vinculada a relaciones interpersonales, estilos de gestión del conflicto y la capacidad de perdón.

Una búsqueda profunda nos hace conocer que en relación a los estilos de gestión del conflicto y relaciones interpersonales se muestra un grupo extenso de investigaciones, sin embargo en relación a la capacidad del perdón nos encontramos que es un tema emergente, es así que con el objetivo de conocer como la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de relaciones interpersonales se da inicio a esta investigación.

Es importante comenzar recordando que toda empresa está compuesta por personas las cuales son el talento humano de la organización, debido a que el trabajo que realizan lleva a la empresa a alcanzar los diferentes objetivos que se plantea. Moreno y Godoy (2012) nos precisa que Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una empresa es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. Por otro lado es necesario conocer el tipo de empresa, pues en base a ello se podrá establecer las diferentes formas de gestionar los recursos.

Aclaremos que esta investigación ha realizado los estudios en un Consorcio con contabilidad independiente de nombre Makitex, este surge por una asociación voluntaria de cada miembro con un fin netamente productivo.

Makitex agrupa a pequeños y micro empresarios incluso a personas naturales con negocio de la ciudad de Arequipa, es así que el personal contratado es diverso, existen operarios técnicos, personas que aprendieron el oficio de la costura y estudiantes de carreras relacionadas; considerando ello Calderón et al. (2007) nos menciona que consideraciones tiene la pequeña empresa para contratar a su personal:

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas

relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

Lo anterior no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el período de prueba permitiría corregir el proceso (Calderón y Álvarez, 2006, p.46).

Por ende una persona que posee capacidades, habilidades, valores y creencias al ingresar a una organización empieza a formar parte de un grupo de personas que unidas en su trabajo alcanzarán los objetivos que la empresa se proponga.

En el campo de la Administración estudiamos a la persona a través del Comportamiento Organizacional (CO), que es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004). El modelo de CO maneja tres planos de análisis va desde el plano de los individuos, plano de grupo y plano del sistema de la organización. Los tres planos básicos son como ladrillos: cada uno de ellos se levanta sobre el anterior, es por ello que todos los conceptos sobre los grupos proceden de los cimientos echados en la sección de los individuos.

Los individuos dentro de la empresa generan relaciones interpersonales en sus grupos de trabajos, Yañez et al. (2010) nos dice que construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío, y su debilitamiento se debería a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social, dentro de la organización lo último llevaría a crear grupos de trabajo que serían una junta de egoísmos y miedo al prójimo.

Por otro lado, los grupos de trabajo al interactuar están propensos a enfrentar conflictos, por lo que cada persona lo maneja de diferente manera es así que Rahim (2001) propone un modelo de cinco estilos de gestión del conflicto integración, servilismo, dominación, evitación y tendencia al compromiso, estos

están basados en dos dimensiones el interés propio y el interés de los otros. En la primera dimensión se explica la medida (alta o baja) en que un determinado sujeto trata de satisfacer su propio interés, y en la segunda dimensión explica la medida (alta o baja) en que un individuo quiere o desea satisfacer el interés de los demás, es así que se puede decir que estas dos dimensiones ponen de manifiesto las orientaciones motivacionales de una determinada persona durante la situación de conflicto.

Al revisar los estudios sobre los estilos de gestión del conflicto vemos que Munduate et al.(1993) en su estudio Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones, analizaron los estilos de gestión del conflicto desde los roles jerárquicos (directivos, subordinados y compañeros de trabajo), en donde los estilos de gestión del conflicto son comparados con variables demográficas, llegando a la conclusión que los cinco estilos -integración, servilismo, dominación, evitación y tendencia al compromiso- se reproducen en nuestro contexto cultural.

Por otra parte, al revisar estudios sobre la capacidad del perdón como una variable que afecta a las relaciones interpersonales, algunos autores consideran a este factor -la capacidad de perdón- es la clave para la comprensión de cómo las personas son capaces de mantener relaciones interpersonales satisfactorias (Allemand, Amberg, Zimprich & Fincham, 2007; Fincham, Hall & Beach, 2006; Karremans & Van Lang, 2004 citado por Guzmán, 2010). Así también el perdón no debe quedarse en el acto de olvidar los hechos, más bien, es un acto que libera a la persona del sentimiento de culpabilidad y le da apertura a nuevas posibilidades creadoras (North, 2012).

Ahora bien, Casullo (2006) nos dice que el perdón supone una voluntad subjetiva de abandonar el resentimiento, los juicios negativos y la indiferencia hacia quien nos ha injuriado o lastimado y poder desarrollar sentimientos de compasión y generosidad, Casullo también acota que las definiciones psicológicas formuladas sobre el perdonar parecen centrarse en un factor común: cuando los sujetos perdonan, sus pensamientos, sentimientos y acciones hacia quien es objeto del perdón se transforman en más positivos.

Es así que podríamos decir que si una persona al desarrollar la capacidad del perdón mejoraría la interacción que pueda tener con su prójimo y ayudaría mucho en situaciones de conflicto, trasladando lo anterior al ambiente de la organización las relaciones interpersonales mejorarían y por lo tanto se aportaría a mejorar el clima de la organización.

El perdón tiene un poder restaurativo potencial y representa un método para reconstruir una relación que ha sido afectada como consecuencia de una ofensa personal (Bradfiel y Aquino, 1999 citado por Camilo, 2005)

Teniendo claro lo anterior es del ámbito individual que surge la capacidad del perdón como un acto voluntario y espontáneo.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Descripción del Problema**

El Perú es la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial y el segundo en importancia en la región, según el último reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2014 (Gestión, 2015).

Dentro de esta ola de emprendimientos existen las pequeñas y micro empresas (MyPes) y personas naturales con negocio que se asocian con el fin de aprovechar oportunidades del mercado, en Arequipa encontramos al Consorcio Textil Makitex (CTM), que agrupa a 29 asociados del rubro textil dentro de ellos hay microempresarios y personas naturales con negocio; el fin que tiene esta organización es netamente productivo donde únicamente comparten sus gastos fijos, pudiendo así por temporadas trabajar de manera conjunta para una producción y por otras trabajar de manera independiente para sus propias producciones.

CTM es un consorcio con contabilidad independiente el cual no está registrado en la SUNAT, debido a que cada asociado maneja su contabilidad. Makitex surge por una asociación voluntaria de cada miembro lo que les permite manejarse como un Consorcio, donde se sujetan a las normas internas establecidas por un Comité.



CTM cuenta con líneas de trabajo que hacen la labor de corte, ojal botón, bordado, líneas de costura y supervisión de calidad, estas actividades dependen netamente del talento humano para el cumplimiento de los objetivos como consorcio. Sabiendo de la importancia que el talento humano tiene para este consorcio es necesario analizar la satisfacción de las relaciones interpersonales dentro este tipo de organización junto con las variables capacidad del perdón y estilos de gestión del conflicto debido que son variables que nacen del ámbito individual y afectan en la organización del consorcio.

En nuestra investigación los instrumentos que se aplicarán han sido considerados de acuerdo a la naturaleza de la organización a la que evaluamos, el Consorcio Textil Makitex bajo su forma de asociatividad deja a cada empresario que gestione a su personal que está involucrado en las líneas de trabajo, pero día a día están a cargo de un administrador que ve la parte de producción, como sabemos únicamente el ser humano no puede reducirse a ser visto como un recurso productivo -el ser humano es más que ello porque es una unidad bio-psico-espiritual- , es así que el administrador también se enfrenta con situaciones de conflicto, las relaciones interpersonales que surgen por la naturaleza de la organización porque el trabajo que se hace implica relacionarse entre las líneas de trabajo para así alcanzar sus objetivos.

Lo anterior nos motivó a introducir la capacidad del perdón debido a que es una variable poco estudiada en el campo de la administración, a la vez que no se conoce estudios en el Perú ni en Arequipa; bajo este contexto es así que decidimos realizar esta investigación con el fin de poder determinar como la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014.

### **1.2.2. Formulación del problema**

La presente investigación busca responder a la pregunta:

¿Cómo la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014?

### **1.3. Hipótesis**

La capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del consorcio textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014.

### **1.4. Sistematización del problema**

#### **1.4.1. Pregunta General**

- ¿Cómo afecta la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex en el año 2014?

#### **1.4.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuál es el grado de correlación que hay entre los estilos de gestión del conflicto, la capacidad del perdón y la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex en el año 2014?
- ¿Cuál es la tendencia en los estilos de gestión del conflicto que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?
- ¿Cuál es la tendencia en la capacidad del perdón que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?
- ¿Cuál es la tendencia en relación a la satisfacción de relaciones interpersonales entre varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?
- ¿Cuál es la tendencia de los estilos de gestión del conflicto en función al cargo de los trabajadores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?
- ¿Cuál es la tendencia de la capacidad del perdón en función al cargo de los trabajadores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?

- ¿Cuál es la tendencia en relación a la satisfacción de relaciones interpersonales según el cargo en los trabajadores el Consorcio Textil Makitex en el año 2014?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar como la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar el grado de correlación que hay entre los estilos de gestión del conflicto, la capacidad del perdón y la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia en los estilos de gestión del conflicto que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia en la capacidad del perdón que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia en la satisfacción de las relaciones interpersonales que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia de los estilos de gestión del conflicto en función al cargo de los trabajadores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia de la capacidad del perdón en función al cargo de los colaboradores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014.
- Identificar la tendencia de la satisfacción de las relaciones interpersonales en los trabajadores el Consorcio Textil Makitex en el año 2014 según el cargo que ocupan.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

La investigación servirá como material bibliográfico para todo aquel que desee ahondar el análisis de las variables de la presente tesis y a la vez ser el inicio de futuras investigaciones.

### **1.6.2. Justificación Práctica**

Es relevante estudiar el comportamiento de estas variables porque proporcionará a los empresarios y estudiosos de nuestra localidad evidencia sobre la relevancia de la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto en la satisfacción de las relaciones interpersonales. Así mismo proporcionará información valiosa que podrá ser contrastada por los empresarios y poder realizar acciones correctivas en caso de ser necesario con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una organización.

### **1.6.3. Justificación Personal**

Esta investigación nos permitirá incrementar nuestros conocimientos y a la vez obtener el título de licenciadas en la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo. Por otro lado buscará proporcionar un aporte para mejorar la gestión de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex.

### **1.6.4. Justificación Social**

La presente investigación busca sensibilizar a toda la comunidad empresarial y profesionales independientes a poder evaluar a los trabajadores en todas sus dimensiones.

## 1.7. Delimitaciones

### 1.7.1. Espacial

La investigación se realizará en las instalaciones del Consorcio Textil Makitex, ubicada en Calle Jacinto Ibañez N° 451 Arequipa Metropolitana, en la provincia de Arequipa, en el departamento de Arequipa. Ver Figura 1

**Figura 1: Mapa de Ubicación Consorcio Textil Makitex**



Fuente: Google maps

Elaboración: Google maps

### 1.7.2. Temporal

La investigación se inició en el segundo semestre del año 2014.

### 1.7.3. Temática

- **Campo:** Ciencias Sociales.
- **Línea:** Ciencias Económicas Empresariales en la especialidad de Comportamiento Organizacional.

## **CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1. Marco Conceptual

- **Capacidad:** Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. (RAE, 2001)
- **Consortio con contabilidad independiente:** Asociación voluntaria de empresarios con el fin de compartir gastos fijos, la contabilidad es responsabilidad de cada empresa, las obligaciones de los asociados se sujetan a las normas del Comité interno.
- **Comportamiento organizacional:** Campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004).
- **Conflicto:** Proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.) (Rahim, 2001).
- **Estilos de Gestión del Conflicto:** “Aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo” (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999, p. 371 citado por Benítez, Medina & Munduate, 2012).
- **Perdón:** Supone una voluntad subjetiva de abandonar el resentimiento, los juicios negativos y la indiferencia hacia quien nos ha injuriado o lastimado y poder desarrollar sentimientos de compasión y generosidad (Casullo, 2006).

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Consorcio Textil Makitex (CTM)**

El Consorcio Textil Makitex agrupa a micro y pequeñas empresas y personas naturales con negocio. En el año 2013 en el Perú existían 3 millones 200 mil MyPes que contribuyeron con un 43 % de la producción nacional (Correo, 2014); así mismo las ventas de las MyPes representaron 13.6% de la producción nacional dando empleo a un 47.4% de la población económicamente activa (PEA) del Perú según COMEX (Gestión, 2014). En Arequipa las MyPes son 80 mil 104 unidades empresariales que aportan al Producto Bruto Interno (PBI) con un 5.6%. (Correo, 2014).

La presente investigación se realizó con los trabajadores de primera línea (supervisores y operarios) del Consorcio Textil Makitex (CTM) quienes están conformados por operarios técnicos, personas que aprendieron el oficio de la costura y estudiantes de carreras relacionadas, es decir un grupo mixto, una parte capacitado de forma científica y otra que ha ido aprendiendo su labor de forma empírica.

El CTM inicia sus actividades en el año 2006, el objetivo de su creación es netamente productivo, ubicando en un solo lugar a sus integrantes con el fin de compartir el pago de los costos fijos, porque antes de su existencia todos los talleres se encontraban dispersos, operativamente no era productivo tener talleres de esa forma y para hacerlos competitivos es que se les propuso unirlos en un solo local. (Ver anexo 5)

Makitex tiene entre sus principales clientes a Francky & Ricky, Michell & CIA de igual manera realiza trabajos para entidades públicas y particulares según lo manifestado por el administrador el señor Martin Vargas.

La asociatividad empresarial que el CTM a formado genera una ventaja competitiva debido a que no hay en Arequipa otro consorcio de este tipo así



lo manifestó el administrador. Sobre la competitividad generada por la asociatividad empresarial nos dice Fernández y Otros (2008) citado por Cruzado (2014) en la Tesis “Propuesta de Modelo de Gestión de Mantenimiento Enfocado en la Gestión por procesos para la mejora de la Productividad y la Competitividad en una Asociatividad de Mypes del Sector Textil” que la importancia de la asociatividad empresarial surge como un mecanismo de cooperación voluntaria entre empresas, cada una manteniendo su autonomía jurídica. También muestra tres razones fundamentales por las que las empresas se asocian siendo: “Las razones internas, para disminuir la incertidumbre y las debilidades, las razones competitivas, para reforzar la posición dentro del mercado, las razones estratégicas, para conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento de materiales o las ventas de los productos finales” (p.16).

En la actualidad el Consorcio Textil Makitex está conformado por 29 asociados, los que mantienen una comunicación abierta y tienen la libertad de salirse del consorcio en el momento que lo decidan. (Ver tabla 1)

**Tabla 1: Relación de Empresas del Consorcio Textil Makitex**

RELACION DE EMPRESAS DE CONSORCIO TEXTIL MAKITEX		
N°	RAZON SOCIAL	RUC
1	KORAL TPX EIRL	20455175608
2	RANTI PERU EIRL	20455172684
3	CORAINS EIRL	20454326882
4	PERU BRAY BCM EIRL	20454792000
5	TEXTIL CHASKA EIRL	20455373078
6	AWAKUQ EIRL	20455307369
7	ZEGARRA CARDENAS FERNANDO	10294131162
8	ZEGARRA PINTO MANUEL	10293920660
9	CREACIONES GENESIS EIRL	20455322163
10	VILCA GONZALES MAGDALENA	10296246846
11	T'PANA EIRL	20455383383
12	KQUAITO SRL	20455527130
13	CREACIONES FLAVIA CABALLERO EIRL	20455860653
14	CONFECCIONES HINAKUQ EIRL	20455860734
15	AWARANKU EIRL	20539482352
16	SOUTH COTTON EIRL	20455145369
17	DOMMO TRADING EIRL	20455143153
18	POLOS & COSAS SRL	20498505067
19	DACONTEX EIRL	20454384068
20	CONFECCIONES DIODAS EIRL	20456280278
21	INDUSTRIAS DELFIN EIRL	20455794332
22	CONFECCIONES IRMA	10297322449
23	ANNEL EIRL	20455375798
24	QUALITEX AQP EIRL	20455409871
25	ZEGARRA ADANAQUE RAINNER	10308583894
26	ADANAQUE ESPINOZA MANUEL	10411315270
27	HERRERA VALENCIA JAIME	10294045363
28	DELGADO ZEGARRA BRYAN	10442563549
29	CONDORI QUISPE WILBERT	10402855521

Fuente: Consorcio Textil Makitex

Elaboración: Propia

En relación a la capacitación el consorcio no recibe ninguna por parte del Estado, más bien lo hacen de manera privada con SENATI, y ven algunos temas relacionados a la gestión de recursos humanos con el Ministerio de Trabajo, en caso de tener algún requerimiento específico y que no lo puedan realizar, la capacitación se hace con el mismo cliente.

También es importante acotar que el CTM busca recibir información sobre temas de conflicto y motivación, en varias oportunidades lo han trabajado con SENATI, Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) y el Ministerio de Trabajo, debido a que el administrador el señor Martín Vargas nos manifiesta que la convivencia que se tiene dentro del consorcio muchas veces ha generado conflicto entre los colaboradores, siempre se les habla sobre aceptar errores, y reconocer los propios porque nadie impone nadie, siempre habrá discrepancias, se fomenta la palabra clave perdón. (Ver anexo 5)

### **2.2.2. Comportamiento Organizacional (CO)**

Moreno y Godoy (2012) nos precisa que Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una empresa es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. Para la gestión del talento humano es necesario que se conozca cuál es el tipo de empresa pues en base a ello se podrá establecer las diferentes formas de dirección.

Entendamos que la naturaleza del CTM al estar conformado por distintas empresas de alguna manera se vuelve compleja para los trabajadores porque deben trabajar con los objetivos del consorcio y a la vez con los que cada empresa se plantea.

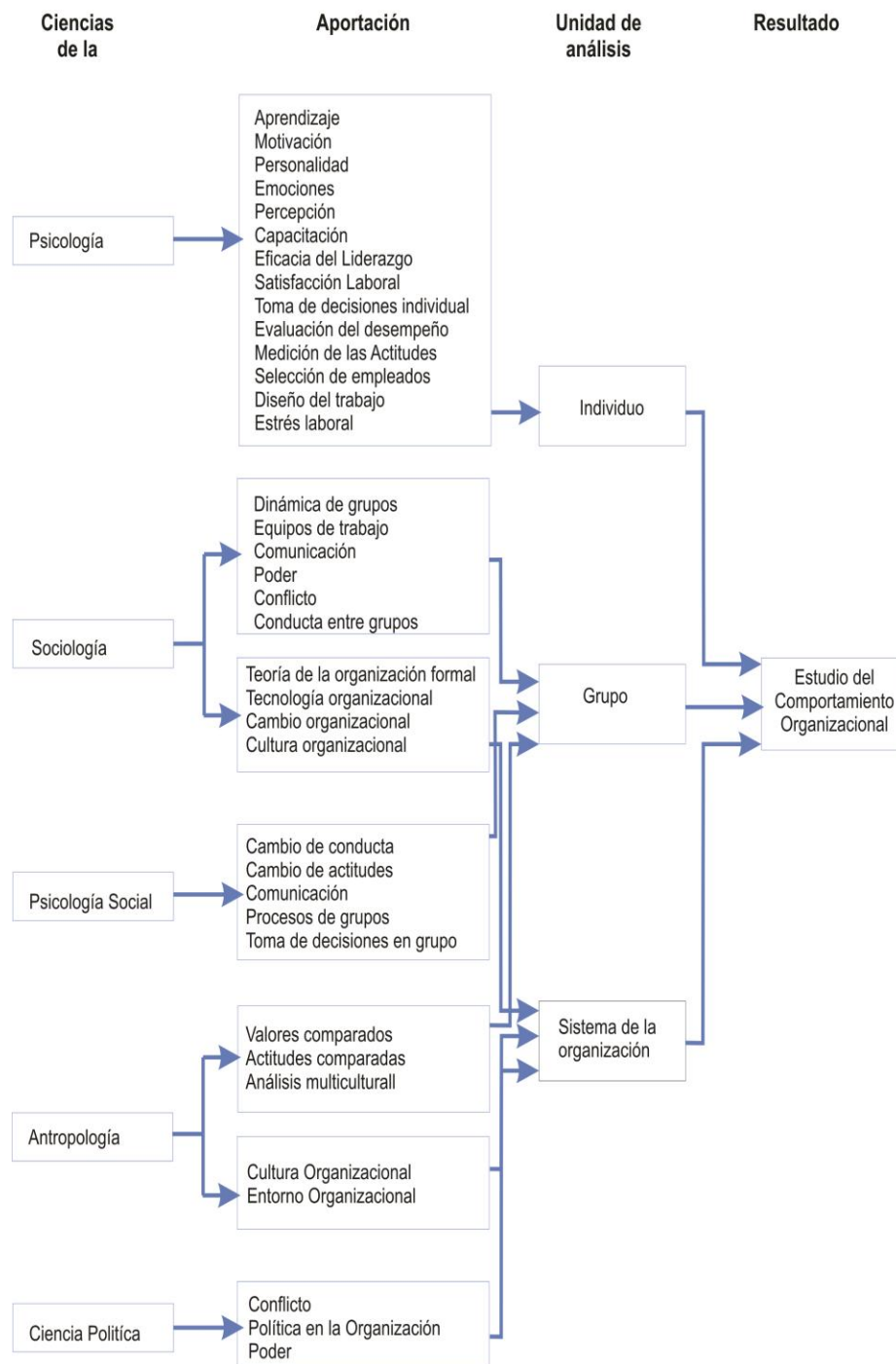
Dentro de la administración de negocios el Comportamiento Organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones (Robbins, 2004).

Varios autores nos dicen que el CO básicamente estudia a tres determinantes del comportamiento estos coinciden en las dos primeras determinantes que son: el individuo y el grupo, en la tercera determinante encontramos que para Robbins (2004) sería la estructura, para Kofman (2007) es la naturaleza y la Dailey (2012) es la organización, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Nos enfocaremos en el modelo de comportamiento organizacional que Robbins (2004) plantea, este maneja tres planos de análisis va desde el plano de los individuos, plano de grupo y plano del sistema de la organización. Los tres planos básicos son como ladrillos: cada uno de ellos se levanta sobre el anterior es por ello que todos los conceptos sobre los grupos proceden de los cimientos echados en la sección de los individuos.

El CO se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas que han aportado a su desarrollo, es así que Robbins (2004) nos dice que los campos que predominan son: la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. (Ver figura 2). La psicología ha sido la disciplina que aporta al plano individual, en tanto el resto de disciplinas aportan en la comprensión de los procesos de los grupos y organización.

**Figura 2: Disciplinas que aportan al Desarrollo del Comportamiento Organizacional**



Fuente: Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional, 10a. ed. México: Pearson Educación

Elaboración: Propia

Robbins (2004) nos explica cada aporte de cada disciplina teniendo así que:

La Psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y de los demás animales. Los psicólogos se interesan en estudiar y comprender el comportamiento de los individuos. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos y, principalmente, psicólogos industriales y organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán sumando el campo de conocimientos del CO.

(...) Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente, los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas.

La psicología social es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. (...) Además, los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.

La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o de la aplicación de su metodología.

Aunque muchas veces se pasan por alto las contribuciones de la ciencia política, son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder en aras de sus intereses personales (pag.12).

Es así que a medida que el CO puede desarrollar mejor la comprensión de individuos, grupos y organización, lo directivos de hoy no solamente se pueden basar en ratios de productividad sino más bien deben de enfocar sus retos para dirigir en función de la conducta del individuo y los grupos de trabajo dentro de la organización.

Por lo que los retos de los directivos en el siglo XXI esta dirigidos a crear un clima laboral que facilite el trabajo de equipo, la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma y la flexibilidad de la fuerza laboral extrema. (Ver tabla 2)

**Tabla 2: Los retos de los directivos en el siglo veintiuno**

	<b>RETOS DEL PASADO</b>	<b>RETOS DEL FUTURO</b>
<b>Deberes fundamentales</b>	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada
<b>Bases de las recompensas</b>	Antigüedad, categoría y esfuerzo	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales
<b>Base de la influencia</b>	Puesto jerárquico	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional
<b>Patrones y estilos de comunicación</b>	En orden jerárquico, en términos formales	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
<b>Estilo de toma de decisiones</b>	Centrado en el superior/jefe y autoritario	Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real
<b>Actitud frente al cambio</b>	Resistirse al cambio y aferrarse al statu quo	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos

Fuente: Dailey,R. (2012). Comportamiento Organizacional.Gran Bretaña:Escuela de Negocios de Edimburgo  
Elaboración: Propia

### **2.2.2.1. Actitud**

Robbins y Judge (2013) nos menciona que las actitudes son enunciados de evaluación-favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo.

Por otro lado Castro (2009) coincide con Robbins y Judge (2013) en que las actitudes poseen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento como se aprecia en la figura 3.

**Figura 3: Componentes de la Actitud**

**Componente Cognitivo = Evaluación**

Es una descripción de la creencia de cómo son las cosas crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud.

**Componente Afectivo = Sentimiento**

El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud por último el afecto conduce a eventos del comportamiento.

**Componente del Comportamiento = Acción**

Se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Fuente: Castro J. (2009) Comportamiento organizacional I. --1era Ed. --Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
Elaboración: Propia

Para Castro (2009) las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su conducta, es decir las alinean para que sean racionales y consistentes, por ejemplo: Si una persona tiene una actitud favorable hacia el trabajo que realiza, su conducta siempre será de esforzarse por rendir cada vez mejor dentro de la organización.

Cuando sucede todo lo contrario a la consistencia nos encontramos con lo que la Teoría de la disonancia cognoscitiva afirma: es cualquier incompatibilidad que un individuo percibe entre dos o más actitudes, o bien entre el comportamiento y las actitudes (Robbins y Judge, 2013).

**a. Actitud y Satisfacción en el trabajo**

“La satisfacción con el trabajo es el grado de placer que el empleado tiene con su trabajo (Castro, 2009).” Nos explica que la satisfacción al trabajo es una actitud en relación a la función que realizan los individuos en base a sus

percepciones, donde consideran factores como: política, procedimiento y estilo de dirección de la empresa, la afiliación de los grupos de trabajo y las condiciones laborales y beneficios.

#### **2.2.2.2. Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 (García, 2009).

Existen varias definiciones, García (2009) nos muestra que en su mayoría expresan que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

A continuación revisaremos algunas definiciones de Clima Organizacional con el fin de ver su importancia y sus características principales que este concepto aporta a la organización.

Rodríguez (1999), expresa que el clima organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”(p.159).

Al abordar esta definición vemos que el Clima Organizacional se va a ver reflejado en cuanto el individuo logre ser afectado por los factores en donde realiza sus labores, es importante rescatar que las relaciones interpersonales influirán más en como el individuo perciba su ambiente de trabajo pues es también la comunicación con sus pares lo que alimenta el clima organizacional.

Méndez (2006), citado por García (2009) define al Clima organizacional como: “Resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos



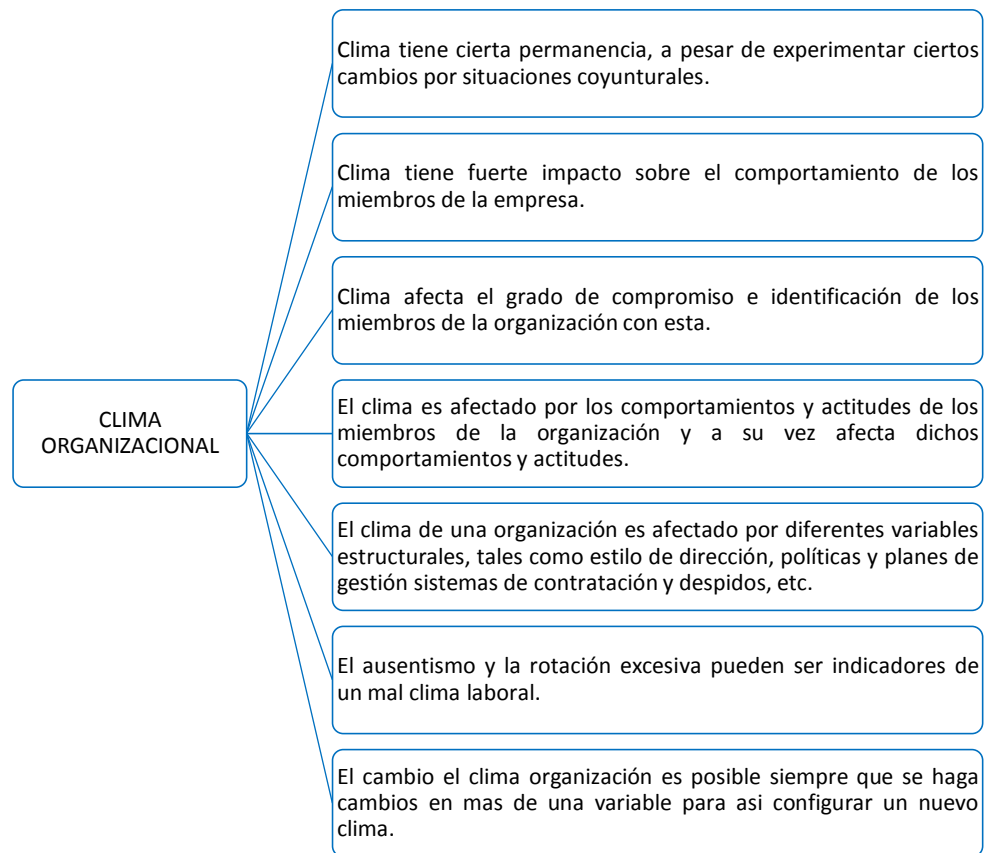
están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p.46).

El aporte de esta definición está en la influencia de un sistema de valores, actitudes y creencias que definitivamente afectarán el desenvolvimiento del trabajador, debido a como estos factores se pongan en práctica en la organización se creará lazos que posteriormente llevarán a crear la cultura organizacional.

Así también observamos que ambas definiciones parten de la percepción del individuo hacia los diversos factores (creencias, valores, ambiente físico), por lo tanto podemos decir que primero él lo determina y seguidamente a través de la interacción social que tiene con sus pares va validando sus percepciones, de esta manera aporta a la determinación del clima organizacional. A lo anterior Brunet (1987) afirma que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima.

Rodríguez (1999) indica que clima organizacional tiene 7 características las que permiten explicar cómo se desarrolla el clima organizacional dentro de la empresa. Podemos apreciarlas en la figura 4.

**Figura 4: Características de Clima Organizacional**



Fuente: Adaptación Rodríguez D. (1999) Diagnóstico organizacional. --3ra. ed. --México: Alfaomega (p.159)

Elaboración: Propia

Brunet (1987) nos da tres razones puntuales por la que el clima organizacional es importante para poder administrar la organización:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p.20).

Habiendo revisado las definiciones, características e importancia del clima organizacional vemos que uno de los factores que componen

y que permiten alimentar la percepción del individuo sobre el entorno donde se desarrolla es la interacción social, es decir las relaciones interpersonales, esto también es apoyado por Salgado et al. (1996), Arias & Arias (2014) y Orduña (2006) quienes concluyeron que las relaciones interpersonales están relacionadas con el clima organizacional.

#### **a. Relaciones Interpersonales**

Habiendo revisado en puntos anteriores que las relaciones interpersonales afectan al clima organizacional y considerando que esta investigación estudiará como la satisfacción de las relaciones interpersonales es afectada por los estilos de gestión del conflicto y la capacidad del perdón en los trabajadores del Consorcio Textil Makitex; nos vemos interesados en revisar la literatura correspondiente al tema.

La interacción que tienen los trabajadores en sus grupos de trabajo da origen a las relaciones interpersonales, las que fueron estudiadas en su comienzo por Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas, donde se habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador (Mayo, 1972 citado por Montoya, 2006).

Uno de los principales experimentos que realizó Mayo durante 9 años fue en Hawthorne en la *Western Electric Company*, teniendo resultados que mostraban que el cambio en las condiciones del trabajo no constituye un factor clave para el aumento de la productividad. La coordinación de esfuerzos, la cooperación dentro del grupo de trabajo como sistema social, el tipo de supervisión o liderazgo y las relaciones informales influyen en el desempeño de los trabajadores en el lugar de trabajo (Trujillo, 2010).

Las relaciones interpersonales o como lo dijo Elton Mayo los grupos informales se basan en intercambiar mensajes entre personas y estos a su vez se desenvuelven en el entorno social (Watzlawic, Helmick, & Jackson, 1985).

Lugo y Santil (2005) afirman: “Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.” Lo anterior nos da luz que el individuo al interactuar con sus compañeros en el ambiente de trabajo podrá lograr satisfacer sus propias necesidades y esto en consecuencia aportará a alcanzar los objetivos de la empresa, a esto también apoya lo que Hellriegel y Slocum (2009) nos dice sobre las buenas relaciones en el trabajo y las interacciones con compañeros, subordinados y superiores que son aspectos cruciales de la vida en la organización y ayudan a los empleados a alcanzar las metas personales y las organizacionales.

Desde otra perspectiva El Pontificio Consejo Justicia y Paz a través del documento la Vocación del Líder Empresarial, el cual nos ofrece una guía desde la ética cristiana para el mundo económico y empresarial nos menciona que “una persona sólo desarrolla genuinamente sus habilidades, virtudes y santidad, viviendo en comunidad, es decir, en comunión con los demás” (p.32). Lo que nos da a entender que la persona al relacionarse busca alcanzar una realización personal.

Por otro lado Yañez et al. (2010) nos dice que construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un

contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío, y su debilitamiento se debería a que priman intereses individualistas y una alta desconfianza social, dentro de la organización lo último llevaría a crear grupos de trabajo que serían una junta de egoísmos y miedo al prójimo.

De igual manera Yañez et al. (2010), concluye que existe una diferencia significativa entre la satisfacción de las relaciones interpersonales con la jefatura, esta tiene mayor satisfacción en las relaciones interpersonales a diferencia que entre pares, en la misma línea Mitrofan & Bulborea (2012) encontraron el nivel de predicción que tienen las relaciones interpersonales entre pares y con superiores afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Por otro parte en cuanto a las diferencias entre varón y mujer Stoetzer et al. (2009) concluyó que las mujeres tienden a ser más afectadas en las relaciones interpersonales cuando están en situaciones de conflicto en comparación que los varones.

En definitiva podemos ver que las relaciones interpersonales son relevantes no solo para el desarrollando y crecimiento del trabajador sino también para el desarrollo de la empresa en relación al clima organizacional que se crea cuando hay buenas relaciones interpersonales y a la vez Morrison (2004), nos dice que mientras mejores relaciones interpersonales informales existan mayor es el compromiso hacia la empresa.

Además para Salgado et al. (1996), son pocos los estudios relacionados a satisfacción en las relaciones interpersonales en MyPes, no estando de acorde con la realidad económica,

los estudios son realizados en grandes empresas en donde los resultados y conclusiones no se pueden aplicar en una MyPe.

Se consideró analizar en esta investigación la satisfacción de las relaciones interpersonales porque es un componente que se evalúa dentro de estudios de satisfacción laboral y esta es una variable importante dentro del CO, Robbins (2004) nos dice que una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Los aspectos que evalúan en satisfacción laboral dentro de una calificación sumada son: la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

Finalmente aclaramos que para esta investigación usaremos el instrumento que se construyó en la investigación que Yañez et al. (2010) realizó para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo debido a que desarrolla la Escala Satisfacción en las relaciones Interpersonal en el Trabajo, la cual mide el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros de trabajo y su jefatura directa.

### **2.2.3. Estilos de Gestión del Conflicto**

Para poder ver los estilos de gestión del conflicto es importante revisar la literatura en materia de conflicto, sabemos que los grupos de trabajo al interactuar están propensos a enfrentar conflictos.

#### **2.2.3.1. Conflicto**

Para Chiavenato el conflicto es la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición” (Chiavenato, 1999, p.58). El mismo autor también acota que el conflicto puede tener fuerzas constructivas o fuerzas destructivas para la organización.

Thomas (1992) citado por Robbins (2004) define el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p.395).

En un ambiente de trabajo el conflicto “es un proceso en donde una parte percibe que sus intereses están siendo opuestos o tomados de forma negativa por la otra parte” J.A. Will Jr. y R. Robert Callistes (1995) citado por Kinicki y Williams (2013).

Por otro lado Rahim (2001) define al conflicto como “un proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.)” (p.18). Así también afirma que es un proceso interactivo pues no niega la posibilidad de que exista un conflicto intrapersonal, pues a menudo la persona interactúa consigo mismo, en la misma línea para Kinicki y Williams (2013), el conflicto puede tomar diferentes formas entre personas, de una persona a un grupo, entre grupos, y entre organizaciones.

Los colaboradores interactúan con compañeros, superiores, en ese proceso de interacción pueden ocurrir relaciones conflictivas (v.g., Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008a; Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2008, citado por Benítez et al. 2011).

En la tabla 3 se puede apreciar los tipos de conflicto según tres autores, Rahim (2001), Kinicki & Williams (2013) y Moore (1994).

**Tabla 3: Tipos de Conflicto**

<b>Kinicki &amp; Williams (2013)</b>	<b>Rahim (2001)</b>	<b>Moore (1994)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos de personalidad</li> <li>- Conflictos Intergrupales</li> <li>- Conflictos Multiculturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto Afectivo</li> <li>- Conflicto Sustantivo</li> <li>- Conflicto de Intereses</li> <li>- Conflicto de Valores</li> <li>- Conflicto de Objetivos</li> <li>- Conflicto Realista versus No Realista</li> <li>- Conflicto Institucionalizado y No Institucionalizado</li> <li>- Conflicto Retributivo</li> <li>- Conflicto sin Atribución</li> <li>- Conflicto Desplazado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Conflictos de Relación</li> <li>- Los Conflictos de Información</li> <li>- Los Conflictos de Intereses</li> <li>- Los Conflictos Estructurales</li> <li>- Los Conflictos de Valores</li> <li>- Conflicto Intrapersonal</li> <li>- Conflicto Interpersonal</li> <li>- Conflicto Intragrupal</li> <li>- Conflicto Intergrupar</li> </ul>

Fuente: Kinicki, A. & Williams, B.(2013). *Management: a Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill; Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books; News.psykia. (s.f.). *El Conflicto tipos*. Recuperado el 19 de julio del 2015 de <http://news.psykia.com/content/los-conflictos-tipos>  
Elaboración: Propia

### **a. Ventajas y desventajas de los conflictos en las organizaciones**

Para Arreguín, Ruiz y Herrera (s.f.) los conflictos son inherentes en las relaciones interpersonales, es por ello que la manera que va ser gestionado va a dar resultados positivos o negativos para la empresa.

#### **Ventajas**

- El conflicto es supuesto para el cambio.
- El conflicto libera energía y actividad.
- El conflicto promueve interés.



- Promueve la cohesión grupal interna.
- Puede llevar a una reducción de las tensiones.

#### Desventajas

- El conflicto extremo puede llevar a la inestabilidad.
- El conflicto rompe el flujo de las acciones modifica a la organización.
- El conflicto extremo reduce la confianza en la razón e influye al comportamiento organizacional.

### b. Niveles de los conflictos

Para la presente investigación el conflicto será analizado a través de Rahim (2001) donde analiza el conflicto a través de cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, intragrupal y entregrupos. A continuación describiremos los conceptos planteados por Rahim (2001) para cada nivel.

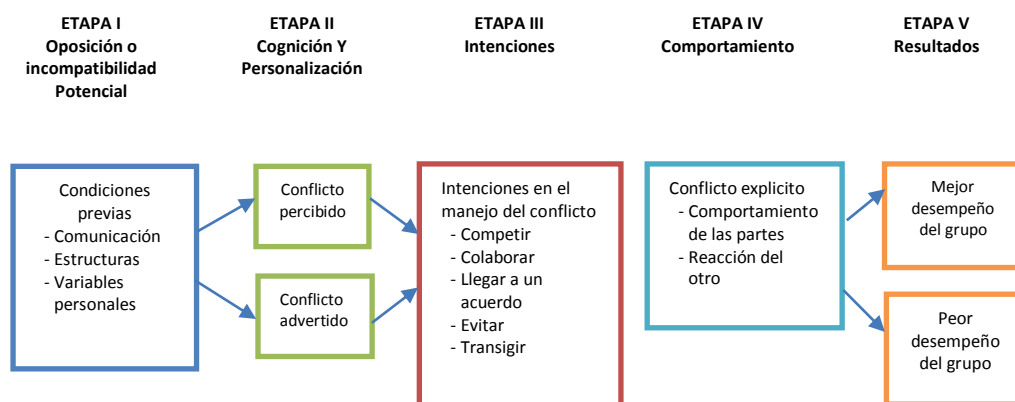
- **Conflicto Intrapersonal:** Este tipo de conflicto es también conocido como conflicto intraindividual o intrapsíquico. Esto ocurre cuando un miembro de la organización siente que el desempeño de ciertas tareas y roles no coinciden con sus pericias, intereses, objetivos y valores.
- **Conflicto Interpersonal:** También conocido como conflicto diádico. Se refiere al conflicto de dos o más miembros de la organización del mismo o diferentes niveles jerárquicos.
- **Conflicto Intragrupal:** Es también conocido como conflicto intradepartamental. Se refiere al conflicto entre los miembros de un grupo o entre dos o más subgrupos en conexión con sus objetivos, tareas, procedimientos, etc. El conflicto puede ocurrir como resultado de las incompatibilidades o desacuerdos entre unos o todos los miembros de un grupo con su líder.

- **Conflicto Intergrupar:** También conocido como conflicto interdepartamental. Se refiere al conflicto entre dos o más unidades de grupos dentro de una organización (p.23).

### c. El proceso del conflicto

El proceso de conflicto según Robbins y Judge (2013) consta de cinco etapas que son: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados, véase la figura 5.

**Figura 5: El Proceso de Conflicto**



Fuente: Robbins, S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.

Elaboración: Propia

En la etapa I, se analizan las condiciones que generan las oportunidades para que el conflicto se inicie, estas se agrupan en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales. La primera surge de las dificultades semánticas, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación. La segunda categoría hace referencia al tamaño de grupo, grado de especialización de las tareas asignadas, la claridad jurisdiccional, compatibilidad de metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y grado de dependencia entre

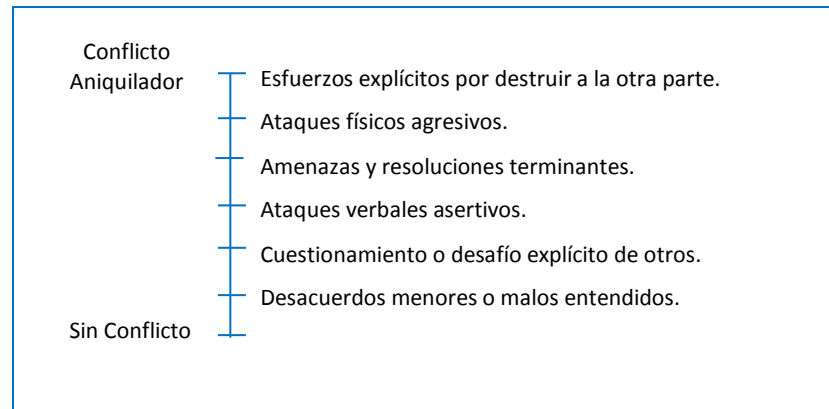
grupos. Y por último la tercera categoría nos refiere a la personalidad, las emociones y los valores.

A continuación en la etapa II, se observa si el conflicto es percibido o advertido, en el primer caso implica que una de las partes podría estar consciente que tiene un desacuerdo con la otra parte, pero no es probable que no se vea afectado. Por otro lado en el conflicto advertido las partes se involucran emocionalmente generando, ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Es así que en esta etapa se define como se tratara el conflicto.

Seguidamente la etapa III es una etapa diferente debido a que se tiene que inferir lo que el otro pretende, para así saber de cómo se va a responder a su comportamiento, lo que Robbins y Judge (2013) nos muestra en esta etapa son las principales intenciones en el manejo del conflicto, empleando dos dimensiones la cooperación y la asertividad logra identificar cinco intenciones: competir, colaborar, evitar, ceder y transigir. Las intenciones no son fijas, pueden ir cambiando según las partes sean capaces de adoptar el punto de vista del otro o de responder emocionalmente al comportamiento de la otra parte.

Luego en la etapa IV el conflicto se hace visible, en esta parte se hacen manifiestas las acciones, reacciones y aseveraciones de las partes en conflicto. Esta etapa es un proceso dinámico de interacción, por lo que es importante conocer la intensidad del conflicto para poder saber cómo manejarlo. Ver figura 6.

**Figura 6: Continuo de la Intensidad Del Conflicto**



Fuente: Robbins, S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.

Elaboración: Propia

Y por último en la etapa V: Resultados es así que se pueden obtener resultados funcionales y disfuncionales, los primeros permiten al grupo mejorar la calidad de sus decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio; lo contrario sucede en los disfuncionales estos alimentan el descontento, disuelve los lazos comunes y a la larga conduce a la destrucción del grupo, genera una mala comunicación, reduce la cohesión de grupo, reduce la satisfacción y la confianza de los miembros de grupo.

#### **d. Negociación del conflicto**

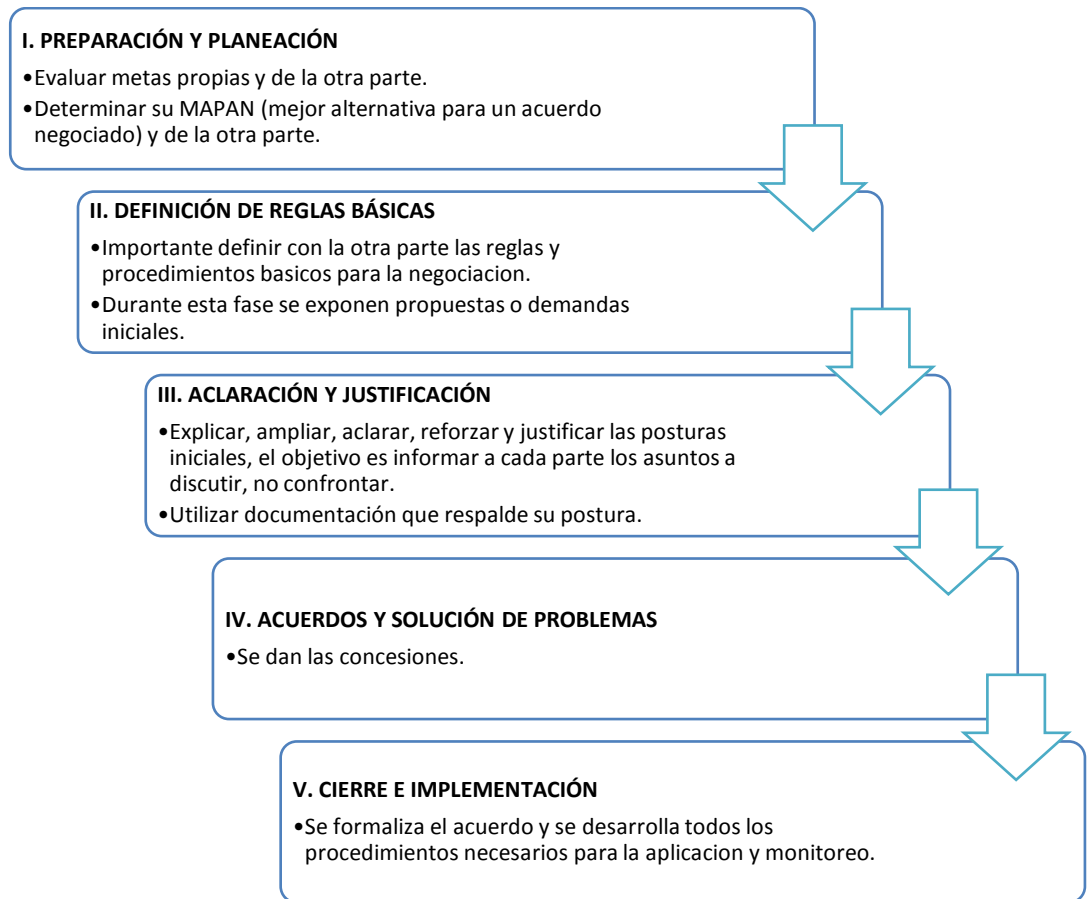
Robbins y Judge (2013) define a la negociación como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos, es importante considerar que se considere que negociar no es solamente realizado con un fin económico, sino es importante saber que las partes que lo hacen ven afectada su relación.

Es así que existen dos grandes enfoques generales de la negociación: los acuerdos distributivos y los acuerdos integradores. El primero se caracteriza porque cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra, y viceversa es una situación de ganar-perder. Y el segundo se caracteriza porque la negociación busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar.

Se prefiere que dentro de la organización existan más acuerdos integradores que distributivos debido a que el primero forma relaciones de largo plazo y genera la sensación de haber logrado una victoria, todo lo contrario sucede con los acuerdos distributivos debido a que deja a una parte como perdedora, tiende a provocar rencores y acentúa las divisiones entre los individuos.

El proceso de negociación consta de 5 etapas: preparación y planeación, definición de reglas básicas, aclaración y justificación, acuerdos y solución de problemas y cierre e implementación. Ver Figura 7.

**Figura 7: La Negociación**



Fuente: Robbins, S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.

Elaboración: Propia

### **e. Estilos de gestión de conflictos interpersonales**

En esta investigación consideraremos el análisis del conflicto a nivel interpersonal por medio de los Estilos de Gestión del Conflicto, para Tjosvold (2008) citado por Benítez et al. (2011) afirma que la resolución de un conflicto dependen de como las personas resuelven sus disputas, por lo acotado anteriormente se hace importante conocer los estilos de gestión del conflicto.

En la tabla 4 se han recopilado modelos que han estudiado los estilos de gestión del conflicto.

**Tabla 4: Modelos de Estilos de Gestión del Conflicto**

Modelos	Estilos				
	I	II	III	IV	V
<b>Dos Estilos</b>					
Deutsch (1990).	Cooperación	-----	-----	Competición	-----
Knudson, Summer y Golding (1980)	Compromiso	-----	Evitación	-----	-----
<b>Tres Estilos</b>					
Putnan y Wilson (1982)	Solución-Orientación	No Confrontación	-----	Control	-----
Lawrence y Losch (1967 <sup>a</sup> )	Confrontación	Suavizar	-----	Obligar	-----
Billingham y Sack (1987)	Razonamiento	-----	-----	Violencia agresión verbal	-----
Rands, Levinger y Mellinger (1981)	-----	-----	Evitar	Ataque	Compromiso
<b>Cuatro Estilos</b>					
Pruit (1983)	Resolviendo el Problema	Flexible	Sin Acción	Luchando	-----
Kurdek (1994)	Resolviendo el Problema	Conformidad	Retirada	Compromiso	-----
<b>Cinco Estilos</b>					
Follet (1940)	Integración	Supresión	Evitación	Dominación	Compromiso
Blake y Mounton (1964)	Confrontación	Suavizar	Evitación	Obligar	Compromiso
Thomas (1976)	Colaboración	Complaciente	Evitación	Competición	Compromiso
Rahim (1983)	Integración	Servilismo	Evitación	Dominación	Compromiso

Fuente: Rahim, M. (2001). Managing Conflict in Organizations. United State of America: QUORUM BOOKS.  
Elaboración: Propia

A continuación se describirán los modelos de la tabla 4

#### **i. Modelos de dos estilos de manejo del conflicto**

Para Deutsch (1949) citado por Rahim (2001) sugirió por primera vez el modelo cooperación y competición, dando su principal aporte la situación en donde ambas partes no ganan ni pierden, y otra situación en donde una de las partes gana.

Otro modelo de dos estilos, el compromiso y la evitación, fue sugerido por Knudson, Sommers y Golding (1980) citado por Rahim (2001), propusieron el modelo el compromiso y la evitación.

Ambos modelos no han podido establecer una relación clara con los estilos con el desempeño del trabajo, la

productividad, o de otras medidas independientes de los resultados.

## **ii. Modelos de tres estilos de manejo del conflicto**

Putnam y Wilson (1982) citado por Rahim (2001), estudiaron el conflicto a través de la Comunicación Organizacional, encontrando tres estilos de manejo de conflictos: no confrontación, (complaciente), solución de orientación (de integración), y el control (dominante).

Del mismo modo para Lawrence and Lorsch (1967) citado por Rahim (2001), llegaron a la conclusión que los estilos del conflicto se agrupan en tres tipos: confrontación, suavizar y obligar.

De la misma forma para Billingham y Sack (1987) citado por Rahim (2001), agruparon los estilos de gestión del conflicto de la siguiente manera: razonamiento, violencia, agresión verbal.

Por otro lado para Rands, Levinger y Mellinger (1981) citado por Rahim (2001), los estilos son: ataque, evitar y compromiso.

Los modelos de tres estilos no han presentado ninguna prueba de la relación entre los tres estilos del conflicto y persona, grupo y resultados de la organización.

## **iii. Modelo de cuatro estilos de manejo del conflicto**

Para Pruitt (1983) citado por Rahim (2001) sugirió y proporcionó cierta evidencia, siendo los cuatro estilos de manejo del conflicto: rendimiento, problema resolución, la inacción, y contendiente. Este modelo que consiste en la preocupación por uno mismo (alta o baja) y la preocupación para otra (alta u otra baja).



Otro modelo de cuatro estilos de manejo del conflicto sugerido por Kurdek (1994) citado por Rahim (2001) fueron: resolución de problemas, compromiso de conflictos, el retiro y el cumplimiento), este modelo es utilizado para cuestiones maritales.

#### **iv. Modelo de cinco estilos de manejo del conflicto**

El primer modelo de los cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales en las organizaciones fueron planteados por Mary P. Follet (1940) citado por Rahim (2001), siendo considerados primarios: dominación, compromiso, e integración: así mismo la evitación y la supresión fueron considerados formas secundarias.

Por otro lado Blake y Mouton (1964) citado por Rahim (2001), presentaron los cinco estilos de manejo del conflicto: obligar, evitación, suavizar, compromiso, y la confrontación. Siendo medidos a través de las actitudes del director en relación a la producción y personas. El instrumento consta de 10 ítems medidos con una escala de 0 a 5.

Thomas (1976) citado por Rahim (2001), le dio otro enfoque al modelo de Blake y Mouton, estando más relacionado a las interacciones de las personas y sus preocupaciones con las otras partes, definiendo los estilos siguientes: colaboración, complaciente, evitación, competición y compromiso, medidos en función de la asertividad y cooperación, el instrumento consta de 30 ítems cada uno subdividido en dos situaciones A y B; dando la opción de poder escribir una situación C, pudiendo llegar a convertirse en una pregunta abierta.

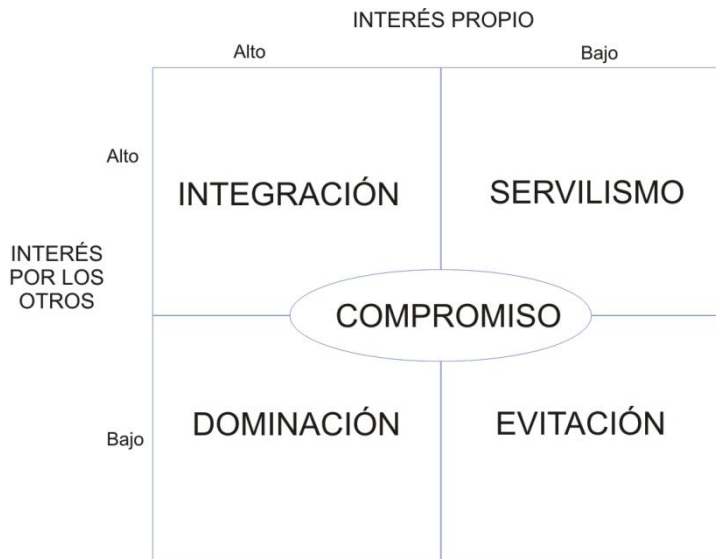
Es así que Rahim (1983a) y Rahim y Bonoma (1979) citado por Rahim (2001) diferencian los estilos de manejo de conflictos interpersonales en dos

dimensiones básicas: la preocupación por uno mismo y preocupación por los demás. La primera dimensión explica el grado (alto o bajo) a el cual una persona trata de satisfacer su propia preocupación. La segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) a la que una persona quiere satisfacer la preocupación de los demás. El instrumento consta de 28 items con una escala del 1 al 5.

En relación a los tres modelos antes mencionados decimos que Blake y Mouton (1964) citado por Rahim (2001), tienen un instrumento sesgado hacia los directivos, no se podría medir correctamente la relación de un colaborador hacia sus jefes. Tanto Rahim (2001) como Thomas (1976), dan énfasis a la preocupación de uno mismo y hacia los demás, pero el instrumento de Thomas 1976), solo tiene puntajes cuando las personas responden entre A y B, y que pasaría si la persona escribe la opción C, no habría forma de delimitar el estilo de gestión de conflicto de la persona.

Esta investigación tomará el modelo que propone Rahim (2001), debido a que no tiene preguntas abiertas y se utiliza una escala por pregunta, en su procesamiento se va poder identificar claramente los cinco estilos de gestión del conflicto: integración, servilismo, dominación, evitación y tendencia al compromiso de los trabajadores del Consorcio Textil Makitek. El modelo de Rahim (2001) está basado en dos dimensiones el interés propio y el interés de los otros, se puede decir que estas dos dimensiones ponen de manifiesto las orientaciones motivacionales de una determinada persona durante la situación de conflicto (Ver figura 8).

**Figura 8: Las dos dimensiones de los  
Estilos de Gestión de Conflictos Interpersonal**



Fuente: Rahim, M. (2001). Managing Conflict in Organizations. United State of America: QUORUM BOOKS.  
Elaboración: Propia

A continuación describimos lo que Rahim (2001) citado por Munduate et al. (1993) explica sobre cada uno de estos estilos de gestión:

- Integración: Alto interés por uno mismo y los demás. Es un estilo que implica la colaboración entre los actores, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes. Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.
- Servilismo: Bajo interés por uno y alto interés por los demás. Cuando una persona adopta este estilo, opta por tomar en cuenta las diferencias existentes con la otra parte y se centra en enfatizar y descartar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro actor. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo.

- Dominación: Alto interés por uno y bajo interés por los demás. Es un estilo que ha identificado con una orientación de ganador-perdedor. Se trata de un tipo de persona que procurara por todos los medios lograr su objetivo y que, como consecuencia de ello, ignorara bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente.
- Evitación: Bajo interés por los resultados propios y por los demás. Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora.
- Tendencia al compromiso: Estilo intermedio en interés propio y de los demás. Aquí las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de concesiones; otras, la búsqueda de una posición intermedia (p.53-54).

Al revisar los estudios sobre los estilos de gestión del conflicto vemos que Munduate et al.(1993) en su estudio Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones, analizaron los estilos de gestión del conflicto desde los roles jerárquicos (directivos, subordinados y compañeros de trabajo), en donde los Estilos de Gestión del Conflicto son comparados con variables demográficas, llegando a la conclusión que los cinco estilos de gestión del conflicto -integración, servilismo, dominación, evitación y tendencia al compromiso- se reproducen en nuestro contexto cultural.

En relación a la variable sexo, Cole (1996) citado por Rahim (2001) acota que el estilo de gestión de conflicto predominante en las mujeres son el de compromiso,

integrativo y evitativo; por otro lado Kolb (1993); Ting-Toomey, (1986) citado por Holt & DeVore (2005) concluyeron que el estilo de gestión de compromiso es más utilizado por las mujeres, en la misma línea Thomas & Fann (2008) afirman que las mujeres tienen más tendencia a los estilos de gestión del conflicto de compromiso, evitación y servilismo. Para Morita (2003) los hombres tienen tendencia a tener el estilo dominante, y el estilo integrativo en las mujeres a la misma conclusión llegó Cole (1996) citado por Rahim (2001).

Nurul (2010) realizó el análisis correlacional entre los estilos de gestión del conflicto y concluyó que los estilos con correlación alta fueron integración con compromiso, servilismo con evitación. De la misma manera concluyó que los estilos de gestión del conflicto que tienen una correlación moderada fueron servilismo con dominación y compromiso; dominación con evitación y compromiso; evitación con compromiso.

Benítez et al. (2008) y Gross y Guerrero (2000) citado por Benítez et al. (2012) determinaron que el estilo de integración era el más efectivo para dar solución en una situación de conflicto difiriendo lo dicho por De Dreu y Van Vianen (2001) citado por Benítez et al. (2012), afirman que el estilo de gestión del conflicto integrativo no es efectivo para gestionar un conflicto debido a que los aspectos personales de cada persona no se pueden modificar, muy diferente al evitación que al no confrontar el conflicto tiene como resultado que la situación sea olvidada lo que está de acuerdo con Gross y Guerrero (2000) citado por Benítez et al. (2012), dando como conclusión de que ante un conflicto con elevada tensión, el estilo evitación tiene un rol modulador, muy diferente

al de compromiso que solo genera agotamiento emocional a la persona con este estilo. En cuando al estilo evitación Holt & DeVore (2005) concluyeron que los trabajadores de primera línea utilizan más el estilo de gestión de evitación que los supervisores. Para Thomas & Fann (2008), el género del empleado no es determinante para adoptar el estilo de gestión del conflicto evitación.

Nurul (2010) determinó que los subordinados usan más el estilo de integración y compromiso para gestionar el conflicto con sus supervisores muy diferente al estilo de gestión del conflicto dominación que es menos usado por los subordinados, difiriendo lo dicho por Munduate et al. (1993) en donde concluye que los subordinados no tienen el estilo de gestión del conflicto de integración y compromiso. Finalmente Thomas & Fann (2008) afirman que a mayor nivel jerárquico mayor estilo de gestión del conflicto de compromiso y menor servilismo.

Realizando una revisión de estudios relacionados a nuestra investigación, no hemos encontrado estudios que analicen las variables en conjunto desde una perspectiva de Pérez López, lo que si observamos es que hay estudios como el de Quevedo (2003) que propone un modelo de estudio para clima organizacional basado en el modelo antropológico de Pérez López, en su instrumento analiza al conflicto desde el nivel intragrupal, según Rahim (2001) este conflicto puede ocurrir como resultado de las incompatibilidades o desacuerdos entre unos o todos los miembros de un grupo con su líder.

#### **2.2.4. Capacidad del Perdón**

Para la presente investigación consideramos que la capacidad del perdón es una variable que va afectar a la satisfacción de las relaciones interpersonales. Flores (2009) nos manifiesta que el perdón ha sido considerado un tipo de afrontamiento a determinadas situaciones de conflicto. Así mismo afirma que el perdón es estudiado e investigado por la Psicología Positiva, revelando en sus estudios que esta variable tiene influencia sobre la salud emocional y la salud física.

Seligman y Csikszentmihalyi (2000) citados por Salanova y López-Zafra (2011) sugieren que el objetivo de la psicología positiva es “catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación en solucionar únicamente las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (p.341). Así también nos recuerda que la intención de ver lo positivo no es decir que se debe hacer y cómo se debe funcionar para llegar a lo “positivo” sino más bien que caracteriza estos estados y que los potencia desde el ambiente de trabajo y el funcionamiento y estructura de la sociedad y de las organizaciones de hoy en día. La psicología positiva y la psicología social colaboran mutuamente y se complementan para lograr sus respectivos objetivos.

Es así que podemos decir que la capacidad del perdón es una variable que puede ser considerada dentro del comportamiento organizacional. El perdón no debe quedarse en el acto de olvidar los hechos, más bien, es un acto que libera a la persona del sentimiento de culpabilidad y le da apertura a nuevas posibilidades creadoras (North, 2012), así también para Ziglar (2009) y Strahan (2006), citado por Zheng et al. (2014) el perdón libera a la persona que lo realiza.

Según algunos autores, este factor sería clave para la comprensión de cómo las personas son capaces de mantener relaciones interpersonales satisfactorias (Allemand, Amberg, Zimprich & Fincham, 2007; Fincham, Hall & Beach, 2006; Karremans & Van Lang, 2004 citado por Guzmán, 2010).

En relación al perdón Aquino et al. (2001-2006) citado por Fehr & Gelfand (2012), demostraron la ocurrencia del perdón en el plano individual de las empresas.

Camilo (2005) en su estudio El perdón en la organización: La importancia de una disculpa sincera nos dice:

El perdón ha sido largamente ignorado en la investigación en gerencia (Kurzynsky, 1998). Tres estudios marcan la diferencia. En su estudio cualitativo sobre la venganza en el sitio de trabajo, Bies y Tripp (1996) descubren el perdón como una de las respuestas que algunos empleados utilizaban para restaurar el sentido de justicia. Bradfiel y Aquino (1999) encontraron que hay más posibilidades de que se presente una conducta indulgente, en contraposición a una conducta vengativa, cuando los empleados centran buena parte de sus pensamientos y energía cognitiva en el perdón. El estudio reciente de Aquino, Bies y Tripp (2001) constituye un avance del trabajo de Bradfield y Aquino al tener en cuenta el papel que tienen factores organizacionales en los procesos de venganza y perdón. En síntesis, existen buenas razones para pensar que las organizaciones, que como parte de su cultura promueven el perdón, pueden crear una base de confianza y respeto mutuo sobre la cual se pueden construir relaciones positivas. A su vez, las buenas relaciones en el trabajo son esenciales para la efectividad organizacional (Kurzynsky, 1998, p.13)

Para Cameron (2005) citado por Fehr & Gelfand (2012) las empresas deben institucionalizar el perdón, confianza, optimismo y la integridad de los comportamientos esperados por sus trabajadores, también Aquino et al. (2006) citado por Andiappan & Treviño (2010) dijeron que las organizaciones que promueven dentro de sus culturas la justicia pueden cambiar los deseos de venganza y tender hacia el perdón y reconciliación.

Desde el punto de vista del Licenciado en filosofía Mario Silar, el ser humano es “un sujeto espiritual en relación con otro sujeto espiritual”, es por ello que en las relaciones interpersonales se relacionan seres únicos,



con una disimetría en la personalidad, temperamento y carácter, por esa razón que frente a una circunstancia negativa ocasionada por otra persona puede ocurrir el vilipendio del perdón o un error por exceso, es decir perdonar inmediatamente sin analizar el hecho. Mientras que el error por defecto es cuando la persona no se abre a la experiencia liberadora del perdón. Por lo tanto Silar (2004), encuentra una relación entre el perdón y la vocación personal de hacerlo.

Debido a que el perdón es abstracto se analiza desde el punto metafísico, en relación al tema Silar (2004), concluye “que en la capacidad humana de perdonar se halla un modo de triunfo de la libertad sobre el mal. Donde no hay perdón, es el mal el que impone su propia ley y su necesidad”. Por lo tanto se debe estudiar el perdón teniendo en cuenta el ser (ontología del perdón).

Visto desde otra perspectiva el Padre Miguel Ángel Fuentes en su libro *Educar los afectos*, nos dice:

Perdonar no es lo mismo que justificar, excusar u olvidar. No equivale a justificar lo que está mal hecho, excusar el pecado ni olvidar los sucesos amargos. No podemos llamar bien al mal; ni está en nuestra mano borrar los recuerdos que almacena nuestra memoria. Tampoco equivale a reconciliarse. La reconciliación supone la buena voluntad de ambas personas; para el perdón basta la de una de ellas. Perdonar no es, finalmente, un sentimiento o una emoción; es un acto de la voluntad que cura la herida producida por la emoción negativa del resentimiento. Por este motivo, podemos perdonar a pesar de no sentir simpatía hacia quien nos ha ofendido. Perdonar es también más que deponer la ira y el deseo de venganza o renunciar a la deuda que el injuriador ha contraído con nosotros (deuda que lo obligaría a él a pedirnos perdón, a humillarse delante nuestro, a dar el primer paso para la reconciliación, o simplemente a compensarnos y desagraviarnos). Al perdonar, renunciamos a todo ello y nos comprometemos de nuestra parte, ante Dios, a no excluir a esa persona de nuestra caridad y de nuestras oraciones (p.66).

Así también Fuentes (2007) nos manifiesta que perdonar no es algo espontáneo y natural, sino es un proceso lleno de dificultades, quien no

perdona queda esclavo de su propio dolor (resentimiento), es por ello que nos dice que al perdonar se otorga un pequeño beneficio para quien ha ofendido, pero se recibe gran beneficio para quien perdona. Por último Fuentes (2007) nos indica que Jesucristo en el Sermón de la Montaña nos deja señalados pasos para perfeccionar nuestro perdón:

“Yo os digo a los que me escucháis: Amad a vuestros enemigos, haced bien a los que os odien, bendecid a los que os maldigan, rogad por los que os difamen (Lc 6,27-28).” Éstos van de la generosidad al heroísmo: 1º amar, 2º hacer el bien, 3º bendecir y 4º rezar. En muchos casos sólo el recuerdo de Jesucristo, Gran Perdonador de nuestros propios pecados, es capaz de movernos a perdonar (p.70).

El perdón supone una voluntad subjetiva de abandonar el resentimiento, los juicios negativos y la indiferencia hacia quien nos ha injuriado o lastimado y poder desarrollar sentimientos de compasión y generosidad, Casullo (2006). También acota que las definiciones psicológicas formuladas sobre el perdonar parecen centrarse en un factor común: cuando los sujetos perdonan, sus pensamientos, sentimientos y acciones hacia quien es objeto del perdón se transforman en más positivos (Casullo, 2006).

Perdón no es lo mismo que arrepentimiento, pero es tan importante como el perdón, dado que el arrepentimiento no solo facilita la acción de perdonar sino que produce cambios positivos en la salud psíquica y física de quien puede expresarlo Casullo (2005). Por otro lado Perdón no es sinónimo de reconciliación se puede perdonar de manera independiente, sin que se concrete reconciliación alguna (Worthington, 1998 citado por Casullo, 2005). Una reconciliación supone el restablecimiento de la confianza así como el deseo de reinstaurar un vínculo (Casullo, 2005).

Casullo (2005) analiza a través de la Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER) desde 4 subescalas lo que López et al. (2008) nos explican:

- a) Self: evalúa la manera en que cada uno se enfrenta a situaciones negativas y cómo se percibe a sí mismo ante ellas; b) Otros: mide la

manera en que cada uno se enfrenta a situaciones negativas relacionadas con las demás personas y cómo estas son percibidas, c) Situación: estudia la manera en que cada uno se enfrenta a situaciones, hechos o momentos negativos, y d) Creencias: examina creencias que son determinantes para perdonar (p.211).

A nivel del self o el perdón a si mismo Flores (2009) nos dice que se puede relacionar este hecho con la capacidad del individuo de auto aceptarse plenamente, es decir a reconocer sus atributos positivos y negativos. Así también Turnage, Jacinto y Kirven (2003) citado por López, et al. (2008) nos dice que si la persona logra perdonarse estará más apta para poder perdonar a los demás, de igual manera concluyeron que perdonarse así mismo tiene relación con el perdón a otros y a situaciones.

Es así que podríamos decir que una persona al tener la capacidad del perdón mejora su relación con su prójimo, trayendo esto al ambiente de una empresa las relaciones interpersonales mejorarían y por lo tanto existirá un mejor ambiente de trabajo.

Por otro lado existen instrumentos que miden la ocurrencia del perdón, Camilo (2005), desarrollo un modelo teórico basado en las variables independientes: la gravedad de la ofensa (1 = “No tan grave”, 10 = “Muy grave”), la extensión de la disculpa (pregunta abierta, midiéndola con una escala de 1 a 4), la sinceridad percibida de la disculpa (1=“No del todo”, 10 =“Extremadamente”), y como variable dependiente el perdón medida como perdón 1 con un solo valor y perdón 2 con 5 ítem, este instrumento se basa en incidentes críticos de los sucesos.

Así también se tiene al instrumento TRIM-12, este mide el perdón, a través de la motivación a buscar venganza, la motivación a evitar al ofensor y la benevolencia; con las variables satisfacción, compromiso y cercanía, (McCullough et al., 1998) y (McCullough, Root & Cohen, 2006) citado por Guzmán (2010). Del mismo modo el instrumento Interpersonal Resolution Scale (IRSS), compuesto por 44 ítems, dividido en dos escalas (perdón y

dolor), evalúan el perdón en una situación específica, siendo utilizado en situaciones familiares.

Para esta investigación veremos a la capacidad del perdón desde la perspectiva que nos plantea Casullo, se aplicará su instrumento debido a que diseñó una escala auto-administrable para ser respondida por la población en general considerando las tres dimensiones siguientes: el sí mismo (el self), los otros y la situación, así también considero dos ítems para evaluar el impacto de creencias; por lo que este instrumento evalúa únicamente al perdón.

Un estudio realizado en la Universidad de Tennessee (Younger, Piferi, Jober y Lawyer, 2005 citado por Casullo, 2006) acerca de las concepciones de las personas de población general sobre las razones de perdonar, encuentran que un 30% relaciona el perdón con la importancia de la relación interpersonal que está en juego, el 26% con la propia salud mental y el bienestar psicológico, el 21% admite que es necesario perdonar para ser perdonado, para un 20% solo se puede perdonar cuando quien causó daños pide disculpas, 11% invoca razones religiosas.

El perdón tiene un poder restaurativo potencial y representa un método para reconstruir una relación que ha sido afectada como consecuencia de una ofensa personal (Bradfield y Aquino, 1999 citado por Camilo, 2005)

La capacidad del perdón entre varones y mujeres a través de Casullo (2005) nos muestra que las mujeres son más perdonadoras que los hombres, incidiendo en ello principalmente la dimensión de las creencias, las que parecen tener más peso a medida que se cumplen años. Por otro en la investigación que realizaron Casullo, Morandi y Donati (2005) concluyeron que la dimensión de atribución al perdón no estaba relacionada estadísticamente con la capacidad de perdón.

En otro estudio realizado por Casullo (2006), los hombres perdonan para olvidar y seguir hacia adelante y mejorar la convivencia social, mientras que

las mujeres tienden a reconocer que hay que perdonar para poder ser perdonados y consideran el hacerlo un indicador de inteligencia. Así también Maganto y Garaigordobil (2010) nos muestran en su estudio “Evaluación del perdón: Diferencias generacionales y diferencias de sexo” que en relación con las diferencias en función del sexo frente a la dimensión del perdón así mismo, perdón a otros se encontraron diferencias significativas a favor de las mujeres muy por el contrario en la dimensión referida a las atribuciones del perdón donde los hombres obtuvieron puntuaciones significativamente superiores a las mujeres.

Ahora bien en relación al cargo para Andiappan & Treviño (2010) concluyeron que el perdón es más frecuente en los supervisores debido a que ellos tienen la elección de hacerlo muy por el contrario de los subordinados que debido a la naturaleza de su trabajo tienen que acatar órdenes. Teniendo claro lo anterior es de la persona que surge la capacidad del perdón como un acto voluntario y espontáneo.

## **CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

- Tipo de estudio: Cuantitativo

La información se procesará cuantitativamente por medio de estadística inferencial paramétrica. Además la información se recabará por medio de instrumentos cuantitativos.

- Nivel de investigación: Correlacional

El nivel de investigación es correlacional, ya que se tiene como propósito explicar el grado de relación que existe entre la satisfacción de las relaciones interpersonales, los estilos de gestión del conflicto y la capacidad de perdón.

- Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental debido a que no se manipuló ninguna de nuestras variables. Asimismo se utilizará un tipo de investigación transeccional correlacional debido que se recolectará los datos en un único tiempo y se valorarán las relaciones entre las variables de estudio.

### **3.2. Muestra**

Se aplicará los instrumentos a todos los trabajadores que constituyen se encuentran en las líneas de trabajo del Consorcio Textil Makitex, teniendo a 161 trabajadores.

### **3.3. Técnicas de Instrumentos para la recolección de datos**

- Instrumentos

- Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER) (ver anexo 3)

Se usará esta escala desarrollada por Casullo (2005), que está integrada por 20 ítems que solicitan al sujeto que informe cómo reacciona habitualmente ante situaciones negativas que pueden ser

consecuencia de sus acciones, de las acciones de otras personas o de situaciones que él no puede controlar. La valoración se realiza con una escala tipo Likert de 1 a 7, en la corrección se evalúan de forma directa 9 ítems (1, 3, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 18) y de forma inversa el resto (2, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 15 y 17). Los ítems con puntuación directa valoran la predisposición al perdón de forma directa y los ítems con puntuación inversa valoran los aspectos que dificultan el perdón, como los sentimientos de rencor, rabia o la incapacidad de olvidar lo sucedido. Los ítems están agrupados en tres subescalas: Self o perdón a sí mismo (1 al 6); Perdón a otros (7 al 12) y Perdón a situaciones (13 al 18). Los dos últimos ítems, denominados Creencias, evalúan las atribuciones sobre el perdón (19 y 20) (Maganto & Garaigordobil, 2010). Estudios realizados han verificado la validez de dicha escala, así como un nivel de consistencia interna relativamente aceptable (alpha de Cronbach entre 0.40 y 0.62), ya que cada escala se configura con un bajo número de reactivos (Casullo, 2005; Casullo & Fernández-Liporace, 2005; Day et al., 2004; Mullet et al., 2004 citado por Maganto & Garaigordobil, 2010).

- Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. (ver anexo 2)

Se utilizará el instrumento desarrollado por Yañez et al (2010). La escala tiene 13 ítems, constituida de la siguiente manera: dos ítems que miden competencia (ítems 1 y 9) 6 ítems miden integridad (ítems 3,4, 5, 10, 11 y 13) y 5 ítems miden benevolencia (ítems 2, 6, 7, 8 y 12). Las respuestas será a través de una escala tipo Likert de 5 alternativas (1 muy satisfecho a 5 muy insatisfecho). Con una confiabilidad de 0,94 evaluada a través de la consistencia interna con el alfa de Cronbach y el análisis factorial exploratorio obtuvo una estructura bi factorial de los ítems igual a la de la primera etapa de la investigación de Yañez et al. (2010).



- Escala de Evaluación Estilo de Gestión de Conflicto (Ver anexo 1)  
Se utilizara la versión español del cuestionario Rahim organizational Conflict Inventory (ROCI-II) avalado por Munduate et al. (1993), evalúa los cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal, está conformado por 28 ítems, para ser respondidas se utiliza una escala Likert de 5 puntos donde los valores superiores representan una mayor utilización de un estilo conflictivo. (Piorno 2012, pág.8). Se distribuyen de la siguiente manera: servilismo (24, 19, 13, 11, 10, 2), integrador (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), evitativo (3, 6, 16, 17, 26, 27) dominante (25, 21, 18, 9, 8) y comprometido (20, 15, 14, 7).  
El ROCI-II traducido y adaptado obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach para la escala total de 0.78. La fiabilidad estimada para las cinco escalas de los estilos de gestión en el instrumento adaptado, y comparado con la fiabilidad del instrumento original (Munduate et al., 1993).

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se tuvo una reunión previa con la administración con el propósito de poder organizar los horarios para la aplicación de los instrumentos, es así que se nos otorgó dos días para los horarios 5:00 a.m. y 3:00 p.m. donde solo podíamos elegir un horario por día. Ver anexo 4 y 5

En cada turno el administrador nos indicaba el orden de las líneas de trabajo a evaluar con el fin de no interrumpir su trabajo, este proceso se llevó a cabo dentro de las instalaciones del Consorcio Textil Makitex en el área de comedor. (Ver anexo 10)

Cuando la línea de trabajo ingresaba en el área de comedor, se les explicaba la forma como deberían llenar los instrumentos, el tiempo se controlaba debido a que la administración solo nos otorgó 15 minutos por cada grupo, al finalizar un trabajador de llenar sus instrumentos se les otorgaba un pequeño refrigerio como agradecimiento por su tiempo.

### **3.5. Técnicas de procesamiento de datos**

Para el procesamiento estadístico de los datos obtenidos en el curso de la investigación se utilizará el Programa SPSS 20.0 para estudios sociales. Se valorarán estadísticos de frecuencia, de tipo descriptivo en función de las variables estudiadas. También se realizarán análisis correlacionales y se aplicará una prueba de regresión lineal para valorar el alcance predictivo de las variables y sus dimensiones.

# **CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA CAPACIDAD DEL PERDÓN, LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y LA SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE LOS TRABAJADORES DEL CONSORCIO MAKITEX EN EL AÑO 2014**

#### 4.1. Análisis de Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

En el presente acápite se analizará la validez y la confiabilidad de los instrumentos utilizados, siguiendo una metodología estadística de la teoría clásica de los test

##### 4.1.1. Rahim Organizational Conflict Inventory Roci-II

El primer instrumento analizado es el *Rahim Organizational Conflict Inventory* ROCI-II que consta de 28 ítems. Para determinar su validez estadística primero se hicieron correlaciones ítem-test con el fin de valorar la homogeneidad de la prueba. Como se puede apreciar en la tabla 5. Observamos que todas las correlaciones son superiores a 0.20 con un valor mínimo de 0.226 para el ítem 21 y un valor máximo de 0.527 para el ítem 10, lo cual supone que todos los ítems miden lo mismo, por lo tanto cuenta con validez de criterio. Para valorar la confiabilidad se trabajó con el método de consistencia interna y se aplicó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de 0.716, lo que sugiere que la prueba es confiable.

**Tabla 5: Correlaciones Ítem-Test de ROCI-II**

Nº ítem	r	Nº ítem	r
1	0,328	15	0,461
2	0,357	16	0,473
3	0,406	17	0,410
4	0,440	18	0,317
5	0,340	19	0,458
6	0,420	20	0,399
7	0,375	21	0,226
8	0,457	22	0,324
9	0,330	23	0,463
10	0,527	24	0,477
11	0,456	25	0,325
12	0,406	26	0,386
13	0,295	27	0,392
14	0,408	28	0,335

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II aplicado en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

#### 4.1.2. Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo

Con respecto a la Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo se siguió el mismo procedimiento que el primer instrumento, de modo que las correlaciones ítem-test indican que todos los ítems miden un mismo constructo. Los valores de las correlaciones se ubican en un rango de 0.573 y 0.768 para el ítem 9 y el ítem 5 respectivamente. Asimismo, el índice de confiabilidad obtenido por la prueba de Cronbach fue de 0.766, por tanto se tiene que el instrumento es válido y confiable (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Correlaciones ítem-test de ESRIT**

Nº ítem	r
1	0,724
2	0,672
3	0,716
4	0,754
5	0,768
6	0,749
7	0,697
8	0,706
9	0,573
10	0,574
11	0,732
12	0,738
13	0,714

Fuente: Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo aplicado en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

#### 4.1.3. Escala de la evaluación de la Capacidad del Perdón (CAPER)

Finalmente, para la Escala de la Evaluación de la Capacidad de Perdón (CAPER) se obtuvieron correlaciones ítem-test cuyos valores oscilan desde 0.329 a 0.579, para los ítems 10 y 17, respectivamente, y un índice Alfa de Cronbach de 0.733. Ver tabla 7

**Tabla 7: Correlaciones ítem-test del CAPER**

Nº ítem	r
1	0,446
2	0,490
3	0,379
4	0,483
5	0,528
6	0,555
7	0,532
8	0,550
9	0,529
10	0,329
11	0,465
12	0,320
13	0,521
14	0,522
15	0,559
16	0,545
17	0,579
18	0,463
19	0,564
20	0,477

Fuente: Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicada en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

Por todo ello, se concluye que los tres instrumentos utilizados en el presente estudio cuentan con valores de validez y confiabilidad aceptables para la muestra de trabajadores del Consorcio Textil Makitex.

## 4.2. Resultados del Análisis Descriptivo

El análisis descriptivo comprende las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, como se aprecia en la tabla 8, donde se consigna la media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, asimetría y la curtosis de los estilos de gestión del conflicto, la satisfacción de relaciones interpersonales, la capacidad de perdón consigo mismo, a otros, situaciones y las atribuciones del perdón. Ver anexo 6

**Tabla 8: Valores descriptivos**

	Int	Serv	Dom	Evit	Comp	SRI	P. a si	P. a otros	P. a situ.	Atri. de perdón
Media	15.627	19.968	16.838	15.254	10.236	44.242	31.540	25.757	29.515	10.006
Mediana	15	20	17	15	10	45	32	26	30	11
Moda	13	20	18	12	10	48	33	24	30	11
Desv. típ.	4.488	4.252	3.977	4.367	2.498	10.004	6.063	6.602	6.512	2.929
Varianza	20.147	18.080	15.823	19.078	6.243	100.097	36.762	43.597	42.413	8.581
Asimetría	0.416	-0.525	-0.118	0.492	0.338	-0.413	-0.749	0.035	-0.685	-0.797
Curtosis	0.184	0.184	-0.232	-0.305	0.361	0.137	1.064	-0.126	0.557	0.207
Mínimo	7	7	6	7	4	13	10	9	11	2
Máximo	29	28	25	28	18	65	42	42	42	14

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

Asimismo, en cuanto a las variables socio-laborales, tenemos que el 11.8% de los trabajadores son varones y el 88.2% son mujeres; el 68.3% son solteros, el 20.4% son casados, el 10.5% son convivientes y el 0.6% son divorciados. El 47.2% no tiene hijos, el 27.9% tiene un hijo, el 16.1% tiene dos hijos, el 4.9% tiene tres hijos y el 3.6% tiene cuatro hijos y cinco hijos. Asimismo, el 93.1% son operarios y el 6.9% son supervisores; mientras que el 70% trabaja en el área de confección, el 10% en el área de armado, el 7.4% trabaja en control de calidad, 4.3% coloca botones, 1.8% realiza labores de bordado y el 6.2% realiza funciones generales.

### 4.3. Resultados del Análisis Correlacional

También se realizó un análisis correlacional con las variables continuas que se puede apreciar en la Tabla 9.

**Tabla 9: Correlaciones entre variables**

	Hijos	Edad	Int	Serv	Dom	Evit	Comp	SRI	P. a sí mismo	P. a otros	P. a situ.	Atri. de perdón
Hijos	1	<b>.538</b>	-.009	-.141	.103	-.059	-.070	.060	.248	.095	.126	.103
Edad		1	-.090	-.125	.175	-.0008	-.161	.106	.194	.002	.167	.075
Integ.			1	.151	.014	<b>.278</b>	<b>.491</b>	-.121	.096	.205	.018	.131
Serv.				1	<b>.258</b>	<b>.350</b>	<b>.363</b>	-.121	-.176	.166	-.048	-.161
Dom.					1	.182	.105	.018	.063	-.061	.045	-.053
Evit.						1	<b>.365</b>	-.059	-.073	.097	-.057	-.106
Comp.							1	-.095	-.083	.137	-.117	-.071
SRI								1	.072	-.148	-.071	-.027
P. a sí									1	<b>.357</b>	<b>.591</b>	<b>.332</b>
P. otros										1	<b>.484</b>	<b>.384</b>
P. Situac.											1	<b>.428</b>
Atribuc.												1

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex

Elaboración: Propia

La edad y el número de hijos correlacionaron fuertemente, así también observamos que el estilo de compromiso tiene correlación moderada con evitación, servilismo e integración; igualmente el estilo de servilismo con dominación y evitación, de igual manera el estilo de integración con evitación.

En relación a los resultados se está de acuerdo con Nurul (2010) debido a que obtuvo una correlación entre el estilo de compromiso con integración, servilismo y evitación; igualmente el estilo de servilismo con dominación. Diferimos con Nurul (2010) respecto a su resultado donde existió la correlación del estilo de dominación con evitación y compromiso, en la presente investigación se obtuvo que el estilo de evitación y compromiso correlacionaron con integración.

Las dimensiones de la variable capacidad del perdón se relacionan entre sí de manera positiva y fuertemente estas fueron el perdón así mismo y el perdón a situaciones. De igual manera se obtuvo correlaciones moderadas en atribuciones del perdón con el perdón a situaciones, perdón a sí mismo y perdón hacia otros;



por otro lado el perdón así mismo correlaciono con el perdón a otros; y por último el perdón hacía otros con el perdón a situaciones.

En cuanto a la variable capacidad del perdón se difiere lo dicho por Casullo, Morandi y Donati (2005) donde no se encontró una relación entre la capacidad del perdón y el nivel de religiosidad de las personas medidas por las atribuciones al perdón, en el caso de la presente investigación esta dimensión obtuvo correlación con las demás dimensiones de la capacidad de perdón.

En la dimensión del perdón así mismo se está de acuerdo con Turnage, Jacinto y Kirven (2003), citado por López et al. (2008), debido a que ellos concluyen que el perdón a si mismo está relacionado con el perdón a otros y el perdón a las situaciones.

#### 4.4. Resultados del Análisis Comparativo

Para comparar los valores de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones se tomaron en cuenta los criterios sociolaborales de sexo y cargo, y se usó la prueba t de student. Ver tabla 10 y anexo 7

**Tabla 10: Comparación de medias por sexo**

	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error de la media
Integración	varón	19	15.105	4.593	1.053
	mujer	142	15.697	4.486	0.376
Servilismo	varón	19	19.052	3.581	0.821
	mujer	142	20.091	4.330	0.363
Dominación	varón	19	14.157	3.387	0.777
	mujer	142	<b>17.197</b>	3.923	0.329
Evitación	varón	19	14.947	5.027	1.153
	mujer	142	15.295	4.290	0.360
Compromiso	varón	19	9.947	2.758	0.632
	mujer	142	10.274	2.470	0.207
SRI	varón	19	43.105	11.159	2.560
	mujer	142	44.394	9.873	0.828
Perdón si mismo	varón	19	32.684	6.119	1.403
	mujer	142	31.387	6.060	0.508
Perdón otros	varón	19	24.789	5.472	1.255
	mujer	142	25.887	6.745	0.566
Perdón a situaciones	varón	19	29.842	5.570	1.277
	mujer	142	29.471	6.644	0.557
Perdón atribuciones	varón	19	9.368	3.386	0.776
	mujer	142	10.091	2.865	0.240
Perdón	varón	19	96.684	15.779	3.620
	mujer	142	96.838	17.287	1.450

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

En la Tabla 10 se aprecia que solo hay diferencias significativas en el estilo de gestión de conflictos de dominación, siendo las mujeres quienes usan más este estilo de gestión de conflictos.

Se está en desacuerdo por lo dicho por Munduate et al. (1993), se encontró diferencias significativas en los estilos de gestión del conflicto entre varones y mujeres, siendo las mujeres más dominantes que los varones no teniendo coherencia por lo dicho por Morita (2003) y Cole (1996) citado por Rahim (2001) , que afirma que los hombres tienen tendencia a tener el estilo dominante, y el estilo integrativo las mujeres; en el caso de los demás estilos compromiso, evitación y servilismo se difiere a lo dicho por Thomas & Fann (2008) ellos afirman que los estilos de gestión del conflicto mencionados son los más utilizado por las mujeres.

De igual manera se está en desacuerdo con lo acotado por Kolb (1993); Ting-Toomey, (1986) citado por Holt & DeVore (2005) ellos afirman que las mujeres usan mayormente el estilo de gestión del conflicto compromiso, en la misma línea se difiere por lo dicho por Cole (1996) citado por Rahim (2001) en donde concluye que el estilo de gestión del conflicto que predomina en las mujeres son el del compromiso, integración y evitativo debido a que en nuestra investigación no se obtuvo diferencias significativas por lo que no se puede afirmar que las mujeres utilizan más este estilo.

En cuanto a la capacidad del perdón no se obtuvo diferencias significativas entre varones y mujeres en la muestra analizada, sin embargo en el estudio realizado por Casullo (2005) nos muestra que las mujeres son más perdonadoras que los hombres, incidiendo en ello principalmente la dimensión de las creencias, las que parecen tener más peso a medida que se cumplen años. En otro estudio realizado por Casullo (2006), los hombres perdonan para olvidar y seguir hacia adelante y mejorar la convivencia social, mientras que las mujeres tienden a reconocer que hay que perdonar para poder ser perdonados y consideran el hacerlo un indicador de inteligencia. Así también Maganto y Garaigordobil (2010) nos muestran en su estudio Evaluación del perdón: Diferencias generacionales y diferencias de sexo que en relación con las diferencias en función del sexo frente a la dimensión del perdón así mismo, perdón a otros se encontraron diferencias significativas a favor

de las mujeres muy por el contrario en la dimensión referida a las atribuciones del perdón donde los hombres obtuvieron puntuaciones significativamente superiores a las mujeres.

Coincidimos con Maganto y Garaigordobil (2010) en cuanto a los resultados en la dimensión de perdón a situaciones donde no se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre varones y mujeres.

En relación a las diferencias entre varón y mujer en cuanto a la satisfacción de las relaciones interpersonales no se obtuvieron diferencias significativas difiriendo lo dicho por Stoetzer et al. (2009) en donde las mujeres son más afectadas en las relaciones interpersonales en comparación que los varones.

**Tabla 11: Comparación de medias por cargo**

	Puesto	N	Media	Desviación típ.	Error de la media
Integración	Operario	150	<b>15.96</b>	4.435	0.362
	Supervisor	11	11.090	2.211	0.666
Servilismo	Operario	150	20.013	4.141	0.338
	Supervisor	11	19.363	5.766	1.738
Dominación	Operario	150	16.82	4.048	0.330
	Supervisor	11	17.090	2.981	0.899
Evitación	Operario	150	15.346	4.407	0.359
	Supervisor	11	14	3.741	1.128
Compromiso	Operario	150	10.353	2.517	0.205
	Supervisor	11	<b>8.636</b>	1.566	0.472
SRI	Operario	150	43.753	9.977	0.814
	Supervisor	11	<b>50.909</b>	8.104	2.443
Perdón si mismo	Operario	150	31.486	6.152	0.502
	Supervisor	11	32.272	4.859	1.465
Perdón otros	Operario	150	25.846	6.614	0.540
	Supervisor	11	24.545	6.623	1.997
Perdón a situaciones	Operario	150	29.38	6.560	0.535
	Supervisor	11	31.363	5.766	1.738
Perdón atribuciones	Operario	150	9.986	2.985	0.243
	Supervisor	11	10.272	2.101	0.633

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

La comparación entre las variables de estudio en función del cargo de los trabajadores (ver tabla 11) registra diferencias significativas en los estilos de gestión del conflicto integración y compromiso a favor de los operarios, y en la satisfacción de las relaciones interpersonales a favor de los supervisores.

En cuanto a la función al cargo se difiere por lo dicho por Munduate et al. (1993); Thomas & Fann (2008) ambos afirmaron que los operarios no tenían estilos de gestión del conflicto de integración y compromiso pues según el último autor estos estilos están más relacionados a los niveles altos de la empresa, en nuestra investigación coincidimos con Nurul (2010) debido a que los operarios si tienen el estilo de gestión del conflicto de integración y compromiso.

Por otro lado no se pudo obtener diferencias significativas con el estilo de gestión del conflicto de evitación por lo que no se está de acuerdo con Holt & DeVore (2005) que afirman que los operarios son los que más utilizan el estilo de gestión del conflicto evitación. El estilo de gestión del conflicto de servilismo no obtuvo resultados concluyentes por los que se difiere lo dicho por Thomas & Fann (2008) que a mayor rango menor tendencia de tener este estilo.

En relación a la tendencia de capacidad del perdón no se obtuvo diferencias significativas entre operarios y supervisores, lo que difiere de lo dicho por Andiappan & Treviño (2010), donde demostraron que los supervisores perdonan más que los operarios.

Así también, en relación a la tendencia de la satisfacción de las relaciones interpersonales se obtuvo que los supervisores tienen mejor satisfacción en las relaciones interpersonales en comparación con los operarios, por lo que se está de acuerdo con lo dicho por Yañez et al. (2010) en cuanto a que los supervisores tienen una mayor satisfacción en las relaciones interpersonales que los operarios, lo que corroboraría lo investigado por Mitrofan & Bulborea (2012) que demostraron el nivel de predicción que tienen las relaciones interpersonales entre pares y entre superiores.

## 4.5. Análisis de Regresión Lineal

Finalmente, para valorar el efecto que pueden tener los estilos de gestión del conflicto y la capacidad del perdón con sus respectivas dimensiones, sobre la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo, realizamos un análisis de regresión lineal. En la Tabla 12 se aprecia el modelo que toma por variable dependiente a la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo y como variables independientes a la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto. Ver anexo 8

**Tabla 12: Coeficientes B (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo)**

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	48.0698256	7.69608887		6.24600708	4.1801
Hijos	-0.09097835	0.847391	-0.01036685	-0.10736289	0.91464552
Edad	0.09100229	0.10760203	0.08252449	0.84573021	0.39905938
Integración	-0.21982341	0.21113332	-0.09862255	-1.04115925	0.29948809
Servilismo	-0.12398615	0.22491201	-0.05269444	-0.55126513	0.58227765
Dominación	0.02154903	0.21657493	0.00856784	0.09949917	0.92087569
Evitación	0.00766938	0.20621397	0.00334828	0.03719138	0.97038219
Compromiso	-0.00399651	0.40042705	-0.00099816	-0.00998061	0.99205011
Perdón sí mismo	0.51125518	0.29198874	0.30983381	1.75094142	0.08201397
Perdón a otros	0.02961562	0.2616557	0.01954516	0.11318544	0.91003589
Atribuciones de perdón	0.28218607	0.39248945	0.08262261	0.71896472	0.47328869

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex

Elaboración: Propia

El modelo presentado no dio resultados concluyentes por lo que no se puede afirmar que la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del consorcio textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014, por lo tanto se rechaza la hipótesis planteada.

Sin embargo, considerando lo dicho por Morita (2003), Nurul (2010), Benítez et al. (2008) y Gross y Guerrero (2000) citado por Benítez et al. (2011), y Munduate et al. (1993), que el estilo de gestión del conflicto de tipo integración es importante para la gestión de una empresa incluso encontrando relaciones con otros estilos de gestión. Es así que se tomó como variable dependiente el estilo de gestión del conflicto de integración, y como independientes a la capacidad del perdón con sus

dimensiones, la satisfacción de relaciones interpersonales en el trabajo y los otros estilos de gestión del conflicto, se tiene por resultante un modelo significativo (Ver Tabla 13).

**Tabla 13: Coeficientes B (VD: Estilo Integral de gestión de conflicto)**

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3.98890635	3.32629418		1.19920432	0.2323521
Hijos	0.04157624	0.32760701	0.0105597	0.12690888	0.89918362
Edad	-0.01763458	0.041675	-0.03564458	-0.42314541	0.67279929
Servilismo	-0.03228846	0.08700224	-0.03058698	-0.37112211	0.71107373
Dominación	-0.04195753	0.0836628	-0.0371836	-0.50150757	0.61675413
Evitación	0.14731305	0.07880658	0.14335076	1.86929894	<b>0.06354385</b>
Compromiso	0.7962327	0.14039677	0.44325766	5.67130341	7.138
Perdón consigo mismo	0.16467603	0.11324121	0.22244323	1.45420586	0.14799247
Perdón a otros	0.10727791	0.10078127	0.15780704	1.06446283	0.28884107
Atribuciones del perdón	0.28094999	0.15025169	0.18335386	1.86986239	<b>0.063465</b>
SRI	-0.03285685	0.03155795	-0.07323584	-1.04115925	0.29948809

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 13, y el anexo 9 las variables que tienen poder predictivo sobre el estilo de gestión del conflicto integración son el estilo de gestión del conflicto de evitación y las atribuciones del perdón, lo cual sugiere que estas variables tienen un impacto favorable.

Esto corrobora lo dicho por Nurul (2010) el estilo de gestión del conflicto integración está relacionado con el de evitación, en el modelo presentado no se tuvo nivel de significancia con los demás estilos de gestión de conflicto.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

## Primera

En relación al objetivo principal: *“Determinar como la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014”*, el modelo presentado no dio resultados concluyentes, por lo que no se puede afirmar si la capacidad del perdón y los estilos de gestión del conflicto afectaron la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del consorcio textil Makitex de la ciudad de Arequipa en el año 2014, rechazando así la hipótesis planteada.

A la luz de estos resultados se logró plantear un modelo diferente al anterior, basado en el material bibliográfico revisado, donde el estilo de gestión del conflicto de tipo integración viene a ser la variable dependiente, el cual si es afectado por dos variables: el estilo de gestión del conflicto evitación y las atribuciones del perdón.

## Segunda

Frente al primer objetivo específico: *“Determinar el grado de correlación que hay entre los estilos de gestión del conflicto, la capacidad del perdón y la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*, se obtuvo que entre estas tres variables no existe correlación directa más si se logró obtener una correlación moderada entre los componentes de cada variable teniendo que:

- Correlacionaron moderadamente en los estilos de gestión del conflicto los siguientes estilos:
  - Estilo de gestión del conflicto servilismo con estilo de gestión del conflicto dominante.
  - Estilo de gestión del conflicto servilismo con estilo de gestión del conflicto evitación.
  - Estilo de gestión del conflicto servilismo con estilo de gestión del conflicto compromiso.
  - Estilo de gestión del conflicto integración con estilo de gestión del conflicto evitación.
  - Estilo de gestión del conflicto integración con estilo de gestión del conflicto compromiso



- Estilo de gestión del conflicto evitación – estilo de gestión del conflicto compromiso
- Correlacionaron moderadamente dentro de la capacidad del perdón las siguientes categorías:
  - El perdón a sí mismo con el perdón hacia otros.
  - El perdón a sí mismo con el perdón a situaciones.
  - El perdón a sí mismo con atribuciones al perdón.
  - El perdón hacia otros con el perdón a situaciones.
  - El perdón hacia otros con atribuciones al perdón.
  - El perdón a situaciones con atribuciones al perdón.

### **Tercera**

Respondiendo al segundo objetivo específico: *“Identificar la tendencia en los estilos de gestión del conflicto que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*. El estilo de gestión del conflicto que tuvo diferencia significativa fue el de dominación, siendo las mujeres quienes más usan este estilo de gestión.

### **Cuarta**

En relación al tercer objetivo específico: *“Identificar la tendencia en la capacidad del perdón que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*. Concluimos que no se obtuvo diferencias significativas en relación a la capacidad del perdón entre hombre y mujeres.

### **Quinta**

Refiriéndonos al cuarto objetivo específico: *“Identificar la tendencia en la satisfacción de las relaciones interpersonales que tienen los varones y mujeres en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*. Concluimos que no se obtuvo diferencias significativas en relación a la satisfacción de las relaciones interpersonales entre hombres y mujeres.

### **Sexta**

Respondiendo al quinto objetivo específico: *“Identificar la tendencia en los estilos de gestión del conflicto en función al cargo de los trabajadores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*. Los estilos de gestión del conflicto que obtuvieron diferencias

significativas fueron: integración y compromiso, siendo los operarios los que usan más el estilo de integración y compromiso a diferencia de los supervisores.

### **Séptima**

En relación al sexto objetivo específico: *“Identificar la tendencia en la capacidad del perdón en función al cargo de los colaboradores en el Consorcio Textil Makitex en el año 2014”*. No se obtuvo diferencias significativas en relación a la capacidad del perdón entre operarios y supervisores.

### **Octava**

En relación al séptimo objetivo específico: *“Identificar la tendencia de la satisfacción de las relaciones interpersonales en los trabajadores el Consorcio Textil Makitex en el año 2014 según el cargo que ocupan”*. Se obtuvieron diferencias significativas a favor de los supervisores.

## **CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Se recomienda profundizar el modelo alternativo que surgió de esta investigación donde el estilo de gestión del conflicto de tipo integración sería afectado por el estilo de gestión evitación y las atribuciones del perdón que está respaldado en la búsqueda bibliográfica.

### **Segunda**

En cuanto a la presencia del estilo de gestión del conflicto dominación en las mujeres del Consorcio Textil Makitex se recomienda que se promueva la enseñanza técnicas de manejo de conflicto. Por otro lado en cuanto a los operarios que usan más el estilo de gestión del conflicto integración y compromiso es importante que la administración del Consorcio Textil Makitex logre comprender más estos dos estilos de gestión del conflicto debido a que son los más efectivos para resolver conflictos interpersonales complejos con sus pares, esto ayudará a fomentar un buen clima organizacional.

### **Tercero**

Por otra parte es importante instruir a todo el personal que tienen a su cargo personas sobre los cinco estilos de gestión del conflicto con el fin de que puedan saber cuáles son las situaciones idóneas que pueden delegar a las personas según su estilo de gestión de conflicto.

### **Cuarta**

En cuanto a la capacidad del perdón se recomienda al Consorcio Textil Makitex, respetar todas las creencias religiosas, esto ayudará a que los trabajadores puedan fortalecer su área espiritual y en consecuencia influir en la mejora de manejo de conflicto.

### **Quinta**

En relación a la satisfacción de las relaciones interpersonales se recomienda trabajar en la satisfacción de los operarios a través del reconocimiento de sus aportes hacia la organización.

## **Sexta**

Finalmente es de suma importancia a la luz de los resultados promover investigaciones relacionadas con el tema, siendo esta investigación una base que pueda ayudar a descubrir cómo estas tres variables afectan a una organización.

# REFERENCIAS

Andiappan M & Treviño L. (2010). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relation*, 64(3), 359-386.

Arias W. y Arias G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Cienc. Trab.* 16 (51), 185-191.

Arreguín I., Ruiz L. & Herrera J. (s.f). *Manejo de Conflictos*. Papel presentado en la conferencia Manejo de Conflictos. Guanajuato. México.

Benítez M., Medina F. y Munduate L. (2011). El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo una Visión de las Contribuciones Científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81.

Benítez M., Medina F. & Munduate (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de psicología*, 28(1), 139-149.

Brunet L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. --México: Trillas, S. A.

Calderón G., Naranjo J. y Álvarez C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39 -64.

Camilo, J. (2005) El perdón en la organización: la importancia de una disculpa sincera. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 11-32.

Castro J. (2009) *Comportamiento organizacional* 1.1era Ed. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

- Casullo, M. (2005). La capacidad para perdonar desde una perspectiva psicológica. *Revista de Psicología de la PUCP*, 23(1), 39-63.
- Casullo, M. (2006). Las Razones para perdonar. Concepciones populares o teorías implícitas. *Revista Psicodebate 7: Psicología, Cultura y Sociedad*, 9-20.
- Casullo M. Morandi P. y Donati F. (2005). Síntomas Psicopatológicos Predisposición a Perdonar y Religiosidad en Estudiantes Universitarios. *Anuario de Investigaciones*, 13, 261 – 266.
- Cruzado A. (2014). *Propuesta de Modelo de Gestión de Mantenimiento enfocado en la Gestión por Procesos para la Mejora de la Productividad y la Competitividad en una Asociatividad de Mypes del Sector Textil* (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Escuela de Negocios De Edimburgo.
- Fehr R. & Gelfand M. (2012). The Forgiving Organization a Multilevel Model of Forgiveness at Work. *Academy of Management Review*, 3(4), 664-688.
- Flores I. (2009). El perdón como potencial humano. *Temática Psicológica*, 4(1), 59-63.
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 42 (Jul - Dic 2009), 43-61.
- Guzmán, M. (2010). El Perdón en Relaciones Cercanas: Conceptualización desde una Perspectiva Psicológica e Implicancias para la Práctica Clínica. *Psykhé*, 19(1), 19-30.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. (2009) *Comportamiento Organizacional*, 12a. Ed. México: Cengage Learning.

- Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. --5ª ed. --México: McGraw-Hill.
- Holt, L & DeVore C. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (1), 165-196.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2013). *Management: a Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill
- Kofman, F. (2007). *Empresa Consciente*. Buenos Aires: Santillana.
- López A., Kasanzew A., Fernández M. (2008). Los efectos psicoterapéuticos de estimular la connotación positiva en el incremento del perdón. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26(2), 211-226.
- Lugo, E. & Santil, J. (2005). *Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín-Monagas 2004-05* (tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.
- Maganto, C., Garaigordobil, M. (2010). Evaluación del Perdón: Diferencias generacionales y diferencias de sexo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3), 391-403.
- Mitrofan N. & Bulborea A. (2012). Professional Satisfaction and Interpersonal Relationships in the Bank Organizational Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78 (2013), 130 – 134.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (2), 53-67.



- Moreno F. y Godoy E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Morita H. (2003). *Conflict Management Styles of American and Japanese* (Master's thesis) University of Hawaii. United State.
- Morrison R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Asspsiations with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología*, 8 (1) 47-68.
- Nunnally, J. (1987), *Teoría psicométrica*. México: Trillas
- Nurul (2010). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles* (Master's thesis). University of Wisconsin-Stout. United State.
- Orduña M. (2006). *La Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional de la Subdirección de Estadísticas y Encuestas, Coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Hidalgo, México.
- Paredes J. (2006). *Manual para la investigación Científica*. Universidad Católica de Santa María. Arequipa-Perú.
- Quevedo A. (2003). *Estudio de Clima Organizacional Basado En El Modelo Funcionamiento de Organizaciones: Octógono* (Tesis de Pregrado) Universidad de Piura, Piura.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*, 22nd ed. Madrid, España.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. Ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge T. (2013), *Comportamiento organizacional*. 15ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. 3ra. ed. México: Alfaomega.
- Salanova M. y López-Zafra E. (2011). Introducción: Psicología Social y Psicología Positiva. *Revista de Psicología Social*, 2011, 26 (3), 339-343
- Salgado J., Remeseiro C, & Iglesias M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las Mypes. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Stoetzer U., Ahlberg G., Johansson G., Bergman P., Hallsten L., Forsell Y. & Lundberg I. (2009). Problematic Interpersonal Relationships at Work and Depression: a Swedish Prospective Cohort Study. *Journal of Occupational Health*, 51 (1). 144-151.
- Thomas K. & Fann G. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2).
- Trujillo A. (2010). Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *Revista INNOVAR*, 20 (38), 257-259.
- Yañez R., Arenas M. y Ripoll M. (2010) El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General. *Revista LIBERABIT: Lima (Perú)*, 16(2), 193-202.
- Watzlawic, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*, 4ta. Ed. Barcelona: Herder

Zheng X., Fehr R., Tai K., Narayanan J. & Gelfand M. (2014). The Unburdening Effect of Forgiveness Effects on Slant Perception and Jumping Height. *Social Psychological and Personality Science*. 1-8

## WEBGRAFÍA

Aguirre Ramirez, I. (02 de Setiembre de 2013). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Cardinal Peter K. A. Turkson. Pontificio Consejo «Justicia y Paz» (2014), *La Vocación del líder empresarial, una Reflexión*, Recuperado el 05 diciembre de [http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/VBL\\_Castellano.pdf](http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/VBL_Castellano.pdf)

Centro de Escritura Javeriano. (29 de Marzo de 2011). *Normas APA –Sexta Edición*. Recuperado el 25 de julio de 2014 de [http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=138:normas-apa&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66](http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=138:normas-apa&catid=45:referencias-bibliograficas&Itemid=66)

Correo. (16 de mayo del 2014). *80 mil Pymes aportan al avance de Arequipa*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/80-mil-pymes-aportan-al-avance-de-arequipa-32489/>

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de mayo 2015 de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>

El Peruano (22 de enero de 2015). *Crecieron envíos de manufactura textil*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-crecieron-envios-manufactura-textil-25772.aspx#.VMFxPC566HY>

Fuentes M. (2007) *Educación los Afectos*. Recuperado el 10 diciembre de 2015 de <http://www.teologoresponde.org/wp-content/uploads/2014/03/Educacion-los-afectos-libro.pdf>

Gestión. (11 de marzo de 2015). *Emprendimiento en el Perú se origina más por oportunidad de negocio que por desempleo*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/ccl-emprendimiento-peru-se-origina-mas-oportunidad-negocio-que-desempleo-2125815>

Gestión. (14 de julio del 2014). *Ventas de Mype representaron 13.6% de la producción nacional en 2013*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-mype-representaron-136-produccion-nacional-2013-2102897>

News.psykia. (s.f.). *El Conflicto tipos*. Recuperado el 19 de julio de 2015 de <http://news.psykia.com/content/los-conflictos-tipos>

Nigro P. (20 de noviembre de 2012). *Claves para mejorar las relaciones interpersonales en la organización*. Parqueaustral.org Recuperado el 14 de Julio de 2014 <http://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/claves-para-mejorar-las-relaciones-interpersonales-en-el-mundo-corporativo/>

North, S. (2012). *Entre Filosofía y Teología: Paul Ricœur y El Perdón*. Recuperado el 5 de agosto de 2014 de <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/11243/1/CC-74%20art%2014.pdf>

Silar M. (Enero, 2004). *El Hombre capax affectionis. Hacia una filosofía del perdón*. Seminario impartido en el Grupo de Estudios Peirceanos. Facultad de Filosofía y Letras. Navarra, España. Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de <http://www.unav.es/gep/HombreCapaxAffectionis.html>.

## **CAPÍTULO 7: ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory Roci-II

### CUESTIONARIO RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II

Queremos saludarlo(a) cordialmente, somos alumnos de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo. Llene la siguiente información

PUESTO: \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ NÚMERO DE HIJOS \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO 1 RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II

Por favor marque con una X la idea planteada en cada alternativa.

CUESTIONARIO 1 RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II						
	Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)	N U N C A	R A R A  V E Z	A  V E C E S	F R E C U E N C I A	S I E M P R E
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunto					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a)					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actué como desea mi compañero (a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre autentica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)					
17	Evito tropiezos con mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					
20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					

## Anexo 2: Escala De Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo

### ESCALA DE SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

La siguiente escala valora la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo. Por favor marque una "X" según su grado de satisfacción según las ideas que se plantean en cada pregunta: Siendo 5 "muy satisfecho", 4 "satisfecho", 3 "ni satisfecho ni insatisfecho", 2 "insatisfecho", y 1 "muy insatisfecho". Llene sus datos personales y responda con sinceridad las siguientes preguntas. Gracias.

		1	2	3	4	5
1	La jefatura de mi servicio se preocupa de que exista una buena coordinación entre los integrantes del servicio.					
2	La jefatura de mi servicio muestra preocupación por el bienestar y/o por el desarrollo profesional de los funcionarios.					
3	La jefatura de mi servicio mantiene y cumple sus promesas.					
4	La jefatura de mi servicio reconoce el trabajo bien hecho de los funcionarios.					
5	La jefatura de mi servicio trata a todo el personal por igual.					
6	La jefatura de mi servicio da oportunidad a los funcionarios para expresar sus puntos de vista sobre problemas en el trabajo.					
7	Los funcionarios de mi servicio valoran el trabajo del otro.					
8	Los funcionarios que trabajan conmigo respetan la manera de pensar y de sentir de cada uno de nosotros.					
9	En mi servicio los funcionarios pueden confiar en sus compañeros de trabajo cuando deben realizar una tarea compleja.					
10	Los funcionarios de mi servicio están comprometidos con las metas propuestas.					
11	En mi servicio los funcionarios expresan sus opiniones y críticas de manera directa y respetuosa.					
12	Se cuenta con la ayuda de los funcionarios cuando se tiene n problemas en el trabajo.					
13	Frente a un problema con un compañero de trabajo los funcionarios de mi servicio prefieren solucionarlo directamente entre ellos.					



## Anexo 3: Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón (Caper)

### ESCALA DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DEL PERDÓN (CAPER)

#### Instrucciones

Este instrumento mide la capacidad de perdonar. Por favor llene las siguientes afirmaciones marcando una X en la escala del uno (1) al siete (7) según la escala que aparece líneas abajo. Sea sincero en sus respuestas, sus datos serán usados con reserva. Muchas gracias por su colaboración.

#### Escala

1. Siempre falso para mí
2. Casi siempre falso para mí
3. A veces falso para mí
4. Ni falso ni verdadero para mí.
5. A veces verdadero para mí
6. Casi siempre verdadero para mí
7. Siempre verdadero para mí

PERDÓN A SÍ MISMO							
01	Al principio me siento mal, pero me recupero a medida que el tiempo pasa.	1	2	3	4	5	6 7
02	Siento rabia, enojo conmigo/a porque creo que hice las cosas mal.	1	2	3	4	5	6 7
03	Aprendo de mis errores, me ayudan a entender cómo soy.	1	2	3	4	5	6 7
04	Me cuesta admitir que algo malo me ha sucedido a mí.	1	2	3	4	5	6 7
05	Con el paso del tiempo puedo llegar a entender lo que me ha pasado.	1	2	3	4	5	6 7
06	Cuando he hecho algo malo, me critico de forma permanente, no puedo dejar de hacerlo.	1	2	3	4	5	6 7
PERDÓN A OTROS							
07	Siento rencor casi permanentemente hacia quienes creo que me han dañado o lastimado.	1	2	3	4	5	6 7
08	Puedo llegar a comprender los errores de otras personas con el correr del tiempo.	1	2	3	4	5	6 7
09	Si alguien me hace daño, suelo ser muy duro/a con esa persona de manera constante.	1	2	3	4	5	6 7
10	Puedo llegar a querer y comprender a la gente que se ha portado mal conmigo.	1	2	3	4	5	6 7
11	Si siento que me han hecho daño, sólo puedo pensar mal de quienes lo hicieron.	1	2	3	4	5	6 7
12	Si alguien o algo me desagrada, me cuesta poco dejarlo a un lado, ser indiferente.	1	2	3	4	5	6 7
PERDÓN A SITUACIONES							
13	Si las cosas salen mal por hechos que yo no puedo controlar, me pongo a pensar en lo sucedido.	1	2	3	4	5	6 7
14	A medida que el tiempo transcurre, llego a comprender experiencias negativas que me ha tocado vivir.	1	2	3	4	5	6 7
15	Si me siento mal por cosas incontrolables que me han sucedido, pienso mal de ellas, de forma casi permanente y quiero combatirlas.	1	2	3	4	5	6 7
16	De vez en cuando hago las paces con los malos momentos vividos.	1	2	3	4	5	6 7
17	Me cuesta aceptar que nadie es responsable de los hechos negativos que pasan.	1	2	3	4	5	6 7
18	Finalmente puedo abandonar mis pensamientos negativos sobre aquello que escapa de mi control.	1	2	3	4	5	6 7
ATRIBUCIONES SOBRE EL PERDÓN							
19	Creo en un poder superior que debemos aceptar, que determina que las cosas pasen de la forma que suceden.	1	2	3	4	5	6 7
20	Uno/a siempre se merece lo que le ha pasado, aunque no sepa por qué. Es importante saber resignarse y aceptar lo sucedido.	1	2	3	4	5	6 7

## **Anexo 4: Guía de Entrevista a Administrador de Consorcio Textil Makitex**

### **I. Objetivo**

Conocer con mayor profundidad al Consorcio Textil Makitex

### **II. Ubicación y horario**

Se realizará en las instalaciones del Consorcio Textil Makitex ubicado en Calle Jacinto Ibañez N° 451, a las 8:00am tendrá una duración de 15 a 20 minutos aproximadamente.

### **III. Datos del entrevistado**

Administrador Sr. Martin Vargas

### **IV. Nombre de Entrevistadores**

- Rosa Janeth Bedoya Maque
- Dania Carrazco Llanos

### **V. Estructura de la Entrevista**

#### **a. Presentación**

Buenos días Sr. Martin Vargas queremos agradecerle por el tiempo que nos brinda para poder realizar la entrevista, la información que nos proporcione nos ayudara mucho en la elaboración de nuestra tesis

#### **b. Preguntas**

1. ¿La iniciativa de hacer el consorcio como empezó, fue iniciativa de los empresarios?
2. ¿Cuál fue objetivo de crear el Consorcio Textil Makitex?
3. ¿Directamente cuáles son los clientes con los que trabaja el Consorcio Textil Makitex?
4. ¿Toda la fuerza laboral que está en el consorcio trabaja para un cliente o se avocan independientemente?

5. ¿Ustedes en la actualidad reciben algún tipo de apoyo, asesoría, capacitación, cuestión a la especialidad que hacen? ¿De parte de que organización la reciben?
6. ¿Ustedes reciben asesoría o capacitación en relación a temas de recursos humanos básicamente relacionado a la gestión? ¿Y cuáles son temas trabajan cuando las reciben?
7. ¿Cómo es la comunicación que se tiene entre los asociados?
8. ¿Ustedes consideran que habría una problemática en el consorcio?

## **Anexo 5: Respuestas de Entrevista a Administrador de Consorcio Textil Makitex**

- 1. ¿La iniciativa de hacer el consorcio como empezó, fue iniciativa de los empresarios?**

En este caso fue el cliente que propuso empezar el consorcio debido a que el cliente hacia uso de varios servicios, el principal fue Francky Ricky. Al inicio ese empezó con una empresa después de ahí 4 luego 12.

- 2. ¿Cuál fue objetivo de crear el Consorcio Textil Makitex?**

El objetivo fue centralizar los servicios externos en una sola área, porque antes estaban todos los talleres dispersos por la ciudad y operativamente no era productivo tener talleres de esa forma y para hacerlos competitivos es que se les propuso unirlos en un solo local.

Es de allí de donde viene la necesidad de agruparse, todos los servicios externos están consorciados.

- 3. ¿Directamente cuáles son los clientes con los que trabaja el Consorcio Textil Makitex?**

El principal cliente es Francky Ricky, también se hace trabajo para Mitchell, hemos trabajado para el Estado para pedidos trabajos particulares, pero el principal es Francky Ricky.

- 4. ¿Toda la fuerza laboral que está en el consorcio trabaja para un cliente o se avocan independientemente?**

Trabajan independientemente no solo se decían a un pedido

- 5. ¿Ustedes en la actualidad reciben algún tipo de apoyo, asesoría, capacitación, cuestión a la especialidad que hacen? ¿De parte de que organización la reciben?**

El consorcio busca la capacitación de manera privada, se trabaja con SENATI, el Ministerio de trabajo y puntos específicos de producción con el mismo cliente.

**6. ¿Ustedes reciben asesoría o capacitación en relación a temas de recursos humanos básicamente relacionado a la gestión? ¿Y cuáles son temas trabajan cuando las reciben?**

Si, se trabaja con las instituciones como SENATI, la UNSA y el Ministerio de Trabajo, los temas que trabajan, manejo de conflictos y motivación.

**7. ¿Cómo es la comunicación que se tiene entre los asociados?**

La comunicación entre los dueños de las empresas es abierta, saben claramente cuando pueden salir y entrar, se ha tenido varios cambios.

**8. ¿Ustedes consideran que habría una problemática en el consorcio?**

La convivencia que se tiene es lo que genera el conflicto, fricciones entre ellos y todos, muchas veces nos genera conflicto, lo que se les ha inculcado tiene que saber aceptar errores, y aceptar reconocer que están equivocados, y la palabra clave es perdón nadie porque imponer a nadie siempre todos discrepamos en algo.



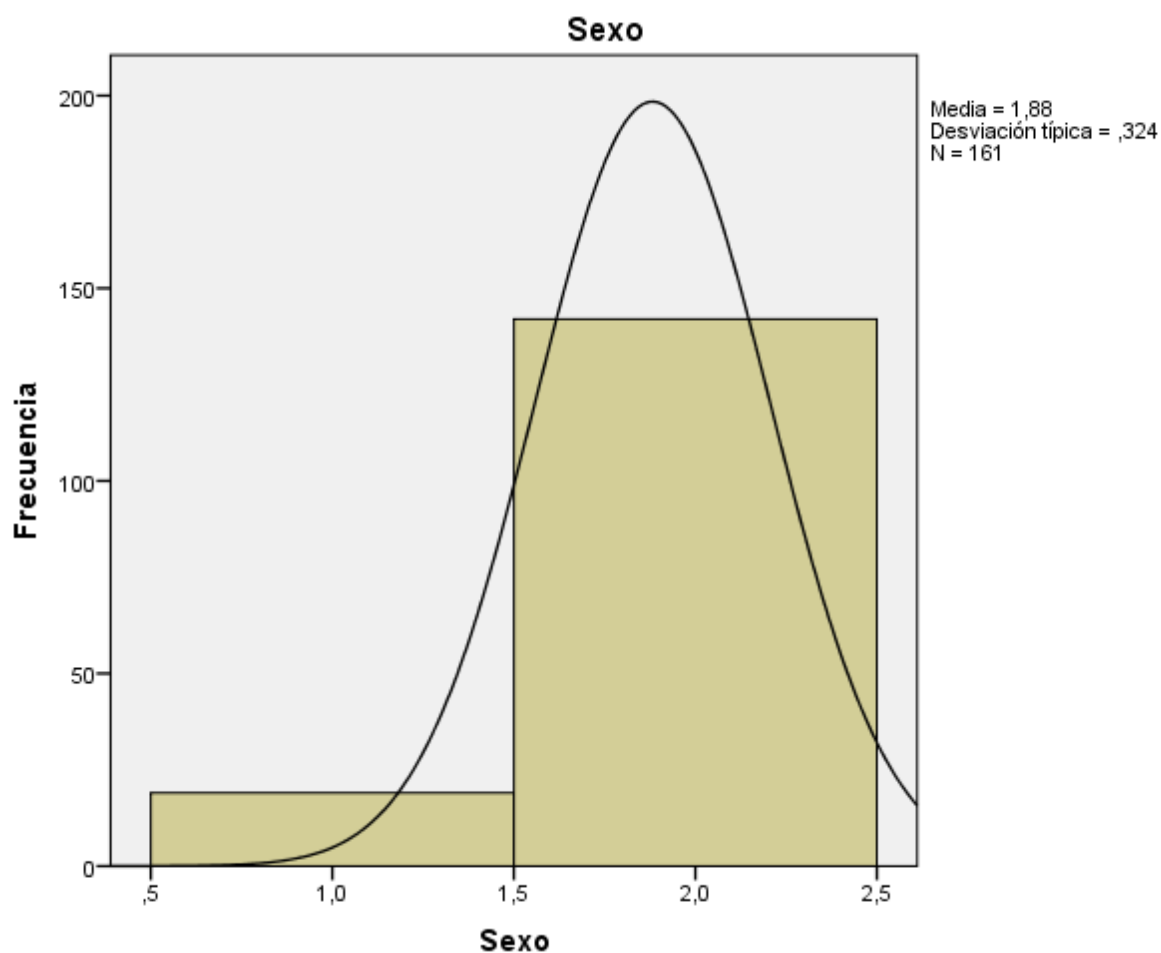
## Anexo 6: Resultados de Análisis Descriptivo

Tabla 14: Distribución de trabajadores por sexo en el Consorcio Textil Makitex

Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	varón	19	11,8
	mujer	142	88,2
	Total	161	100,0

Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

Figura 9: Distribución de trabajadores por sexo en el Consorcio Textil Makitex



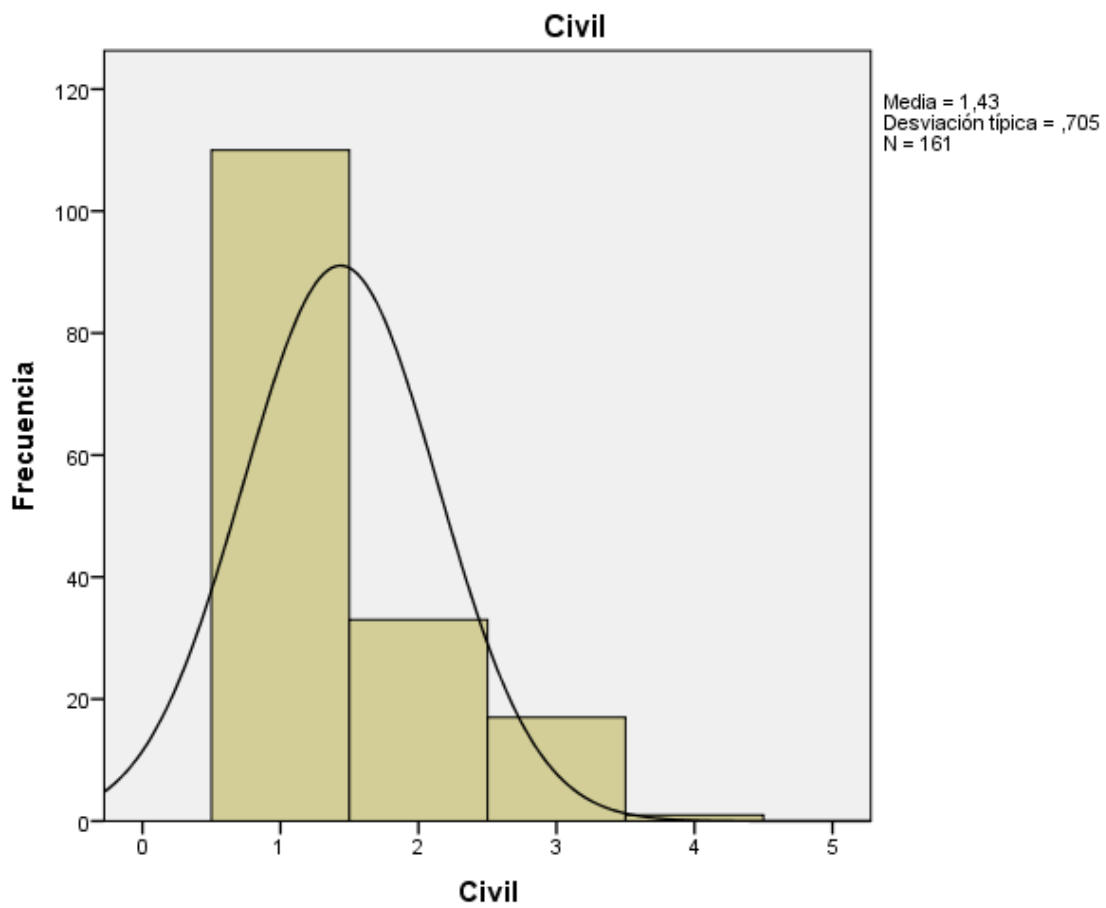
Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Tabla 15: Distribución de Trabajadores por estado civil en el Consorcio Textil Makitex**

Civil		
	Frecuencia	Porcentaje
soltero	110	68,3
casado	33	20,5
Válidos conviviente	17	10,6
divorciado	1	,6
Total	161	100,0

Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Figura 10: Distribución de Trabajadores por estado civil en el Consorcio Textil Makitex**



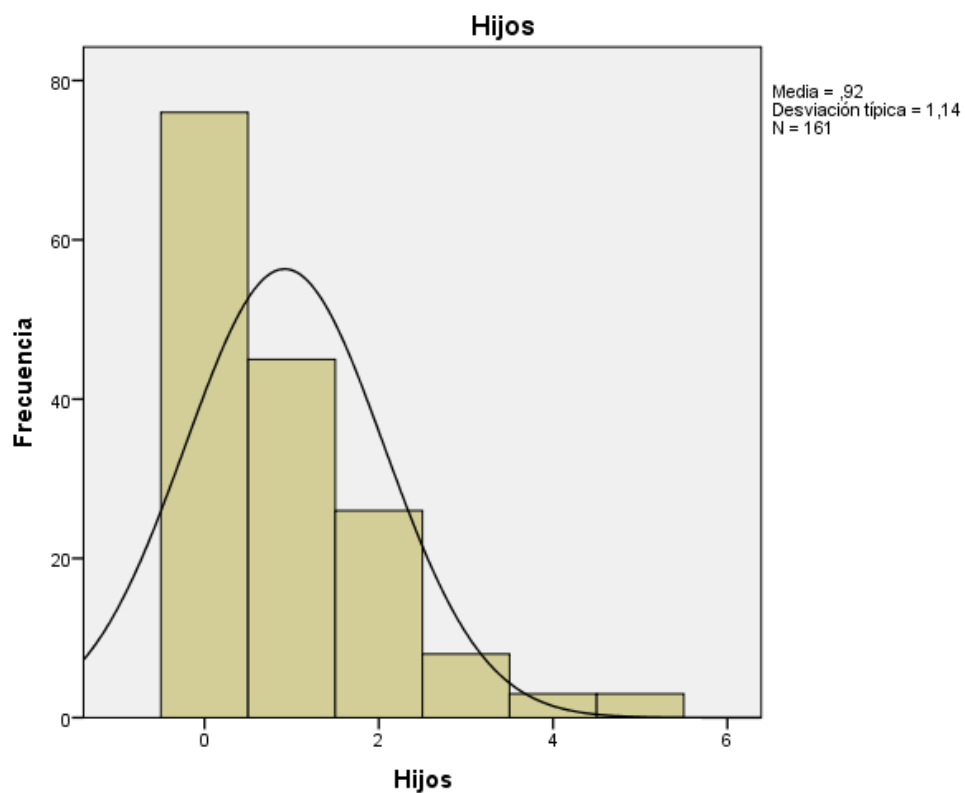
Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Tabla 16: Distribución de Trabajadores por número de hijos en el Consorcio Textil Makitex**

Hijos		
	Frecuencia	Porcentaje
0	76	47,2
1	45	28,0
2	26	16,1
Válidos 3	8	5,0
4	3	1,9
5	3	1,9
Total	161	100,0

Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Figura 11: Distribución de Trabajadores por número de hijos en el Consorcio Textil Makitex**



Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

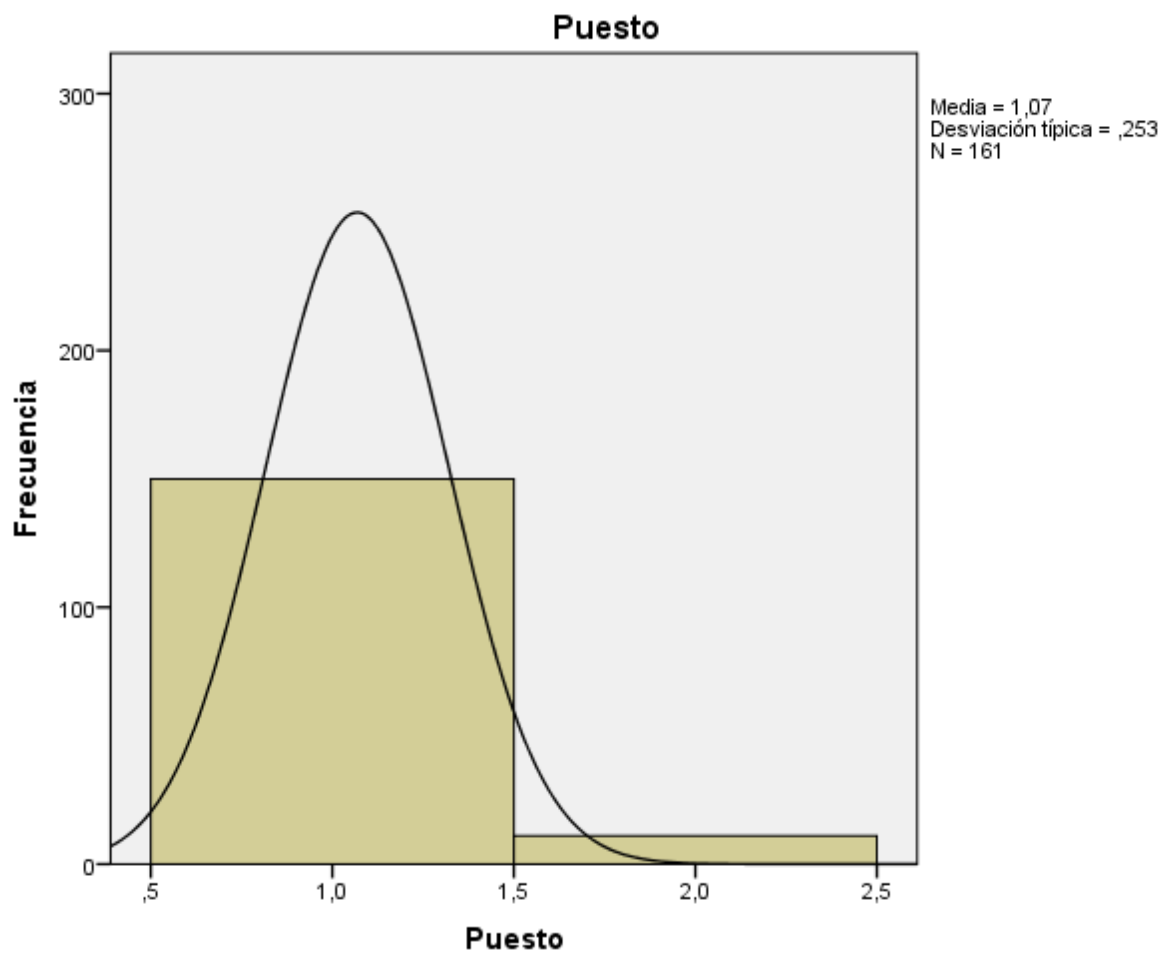


**Tabla 17: Distribución de trabajadores por puesto en el Consorcio Textil Makitex**

Puesto		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	operario	150	93,2
	supervisor	11	6,8
	Total	161	100,0

Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Figura 12: Distribución de Trabajadores por puesto en el Consorcio Textil Makitex**



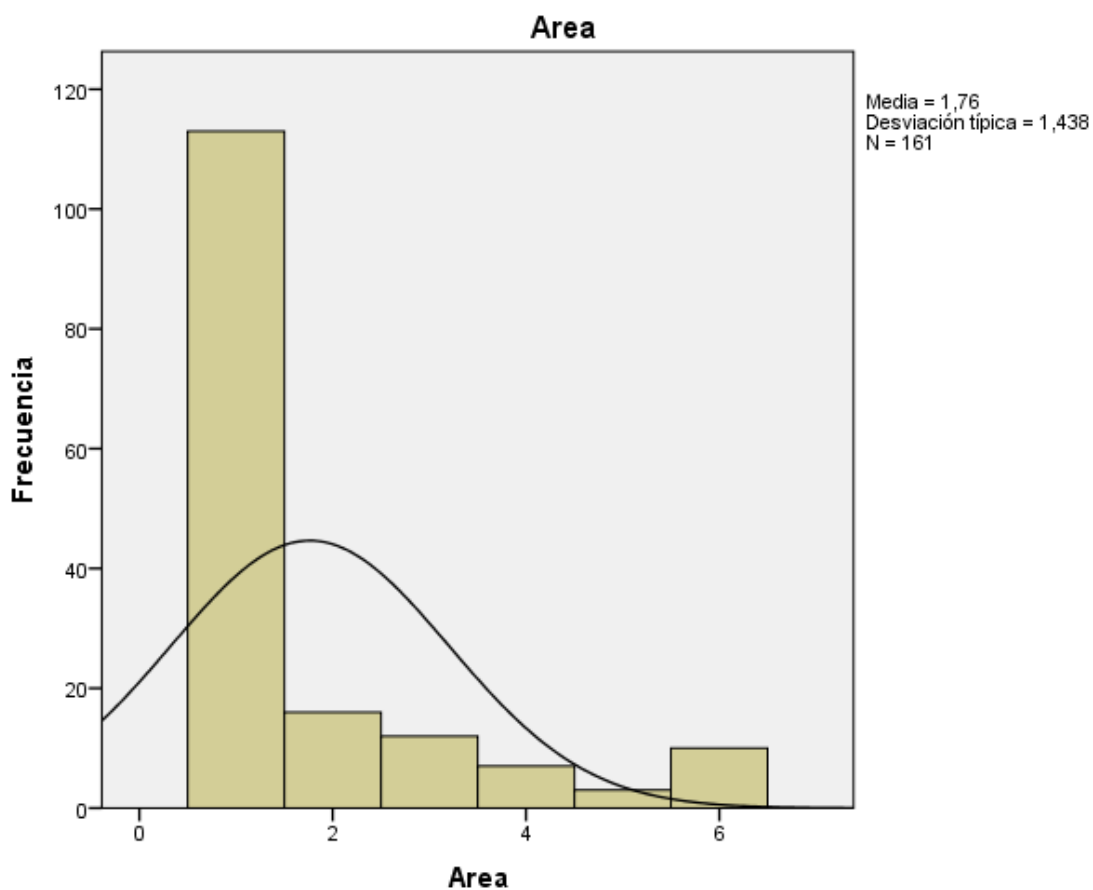
Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Tabla 18: Distribución de Trabajadores por área de trabajo en el Consorcio Textil Makitex**

Área		
	Frecuencia	Porcentaje
Confección	113	70,2
Habilitado	16	9,9
Control calidad	12	7,5
Válidos Ojal Botón	7	4,3
Bordado	3	1,9
Servicios generales	10	6,2
Total	161	100,0

Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Figura 13: Distribución de Trabajadores por área de trabajo en el Consorcio Textil Makitex**



Fuente: Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

## Anexo 7: Resultados de Análisis Comparativo

**Tabla 19: Valores t student de comparaciones por sexo**

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
						Superior	Inferior
Integración	-0.538	159	0.590	-0.591	1.098	-2.762	1.578
Servilismo	-1.000	159	0.318	-1.038	1.038	-3.090	1.012
Dominación	-3.217	159	<b>0.001</b>	-3.039	0.944	-4.904	-1.173
Evitación	-0.325	159	0.745	-0.348	1.069	-2.461	1.764
Compromiso	-0.534	159	0.593	-0.327	0.611	-1.535	0.880
SRI	-0.526	159	0.599	-1.289	2.449	-6.126	3.548
Perdón sí mismo	0.874	159	0.382	1.296	1.482	-1.630	4.224
Perdón a otros	-0.679	159	0.497	-1.097	1.615	-4.288	2.093
Perdón a situaciones	0.232	159	0.816	0.370	1.595	-2.781	3.521
Atribuciones de perdón	-1.010	159	0.313	-0.723	0.715	-2.136	0.690
Perdón	-0.036	159	0.970	-0.153	4.182	-8.415	8.107

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Tabla 20: Valores t student de comparaciones por cargo**

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
						Superior	Inferior
Integración	3.600	159	<b>0.000</b>	4.869	1.352	2.197	7.540
Servilismo	0.487	159	0.626	0.649	1.331	-1.979	3.279
Dominación	-0.217	159	0.828	-0.270	1.246	-2.732	2.190
Evitación	0.986	159	0.325	1.346	1.364	-1.348	4.041
Compromiso	2.226	159	<b>0.027</b>	1.716	0.771	0.194	3.239
SRI	-2.320	159	<b>0.021</b>	-7.155	3.083	-13.245	-1.066
Perdón sí mismo	-0.413	159	0.679	-0.786	1.898	-4.536	2.964
Perdón a otros	0.629	159	0.529	1.301	2.066	-2.779	5.382
Perdón a situaciones	-0.974	159	0.331	-1.983	2.034	-6.002	2.034
Atribuciones de perdón	-0.311	159	0.755	-0.286	0.917	-2.098	1.526

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

## Anexo 8: Resultados de Análisis de Regresión Lineal (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo)

**Tabla 21: Resumen de modelo de regresión lineal (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo)**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	0.259	0.067	-0.001	10.012	0.067	0.978	11	149	0.468

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex

Elaboración: Propia

**Tabla 22: Análisis de varianza (VD: Satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1079.026	11	98.093	0.978	0.468
	Residual	14936.526	149	100.245		
	Total	16015.552	160			

Elaboración: Propia

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex

Elaboración: Propia

## Anexo 9 : Análisis de Regresión Lineal (VD: Estilo Integral de gestión de conflicto)

**Tabla 23: Resumen de modelo de regresión lineal (VD: Estilo Integral de gestión del conflicto)**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	0.554	0.307	0.256	3.870	0.307	6.013	11	149	4.422

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

**Tabla 24: Análisis de varianza (VD: Estilo Integral de gestión del conflicto)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	991.087	11	90.098	6.013	4.422
	Residual	2232.552	149	14.983		
	Total	3223.639	160			

Fuente: Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II; Escala de Satisfacción de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Escala de la Evaluación de la Capacidad del Perdón aplicadas en el Consorcio Textil Makitex  
Elaboración: Propia

## Anexo 10: Recolección de Datos

**Figura 14: Fotografía Día 01 comedor Consorcio Textil Makitex**



Fuente: Consorcio Textil Makitex



Fuente: Consorcio Textil Makitex

**Figura 15: Fotografía Día 02 Comedor Consorcio Textil Makitex**



Fuente: Consorcio Textil Makitex